



UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

La implantación de modelos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública española: Un estudio empírico

Autor:

Francisco José Trullenque Adell

Director:

Francisco José Vanaclocha Bellver

**Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas
Departamento de Ciencia Política y Sociología**

Getafe, marzo de 2010

La implantación de modelos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública española: Un estudio empírico

Autor: Francisco José Trullenque Adell

Director: Francisco José Vanaclocha Bellver

Firma del Tribunal Calificador:

Firma

Presidente:

Vocal:

Vocal:

Vocal:

Secretario:

Calificación:

Getafe, de de

Amis hijos Natalia y Alejandro,
mi fuerza, ilusión e inspiración

A mis padres,
el origen de todo

*"Sólo cabe progresar cuando se piensa en grande,
sólo es posible avanzar cuando se mira lejos"*

José Ortega y Gasset

Agradecimientos

En estas primeras líneas quisiera dejar constancia de mi agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que han prestado su apoyo activo y colaboración inestimable para la realización del trabajo de investigación que ha dado lugar a esta tesis doctoral.

En especial deseo expresar mi gratitud al director de la tesis, el Dr. D. Francisco J. Vanaclocha Bellver quien en todo momento me ha apoyado y ha contribuido con su orientación y dirección a que este trabajo sea posible.

También quiero reconocer a todos los organismos públicos que se han prestado a participar en el curso de la investigación proporcionando una valiosa información empírica que es la base del trabajo realizado.

Y, finalmente, mi más sincera gratitud y reconocimiento a mi familia, por su aliento y ánimo constante, por estar ahí permanentemente, por arroparme en los momentos difíciles, por el coste personal que han asumido, por su implicación personal y por ofrecerme sus apoyo y comprensión durante todo este tiempo.

Índice

Índice

TESIS DOCTORAL	3
PARTE I - INTRODUCCIÓN	14
Capítulo 1. Premisas de partida	17
1.1. Objetivos.....	21
1.2. Hipótesis de Partida	22
1.3. Metodología	23
1.4. Marco Conceptual	26
1.4.1. Un entorno complejo y dinámico.....	28
1.4.2. La Calidad y la Excelencia en la Gestión.....	44
1.4.3. La Gestión pública del siglo XXI: de la Burocracia al New Public Management y la Gobernanza	49
1.4.4. Análisis comparativo de gobernabilidad	61
1.4.5. Algunas reflexiones sobre el marco para la gestión pública.....	63
Capítulo 2. Análisis estratégico y Dirección Estratégica	66
2.1. La Estrategia: concepto y evolución	66
2.1.1. Los orígenes del concepto	66
2.1.2. El nacimiento de la Estrategia organizativa: años 50 y 60	67
2.1.3. El pensamiento estratégico: años 70 y principios de los 80	70
2.1.4. La madurez de la Estrategia: el final de los años 80 y la década de los años 90.....	76
2.1.5. La Dirección Estratégica en el siglo XXI: gestión en entornos dinámicos ..	87
2.1.6. El impacto en la Estrategia.....	88
2.2. La Dirección Estratégica en la Gestión pública	94
2.2.1. La Estrategia en la Gestión pública.....	94
2.2.2. La Dirección Estratégica en la Gestión pública	96

2.3. Reflexión final	106
PARTE II – ANÁLISIS EMPÍRICO	108
Capítulo 3. La madurez /inmadurez de la Dirección Estratégica en las Administraciones públicas españolas. Resultados de la encuesta realizada a directivos públicos.....	112
3.1. Marco metodológico del análisis empírico a través de la encuesta realizada a directivos públicos	112
3.1.1. Muestra total y segmentada	114
3.1.2. Clústeres	115
3.2. Resultados. Análisis global de la muestra.....	116
3.2.1. Formulación de la Estrategia	116
3.2.2. Despliegue.....	128
3.2.3. Seguimiento.....	136
3.2.4. Liderazgo y Gestión del Cambio	145
3.3. Análisis segmentado	150
3.3.1. Segmentos de acuerdo con el área de actuación: Central, Autonómica y Local	150
3.3.2. Segmentos de acuerdo al rol profesional (si la persona que responde ocupa o no un puesto técnico relacionado con la Gestión o la Calidad)	162
3.3.3. Segmentos de acuerdo a si se ha certificado o ha recibido premios o reconocimientos	177
3.3.4. Segmentos de acuerdo al presupuesto (solo realizado en la Administración Local por falta de homogeneidad de las respuestas en otros niveles de gestión pública)	191
3.4. Análisis de Clústeres	195
3.4.1. "Cuatro Variables"	195
3.4.2. "Herramientas"	198
3.4.3. Uso de indicadores.....	202
3.5. Conclusiones.....	205

Capítulo 4. Tendencias actuales y perspectivas de futuro de la Dirección Estratégica en la Gestión Pública en España. Resultados del estudio Delphi realizado con expertos españoles en gestión pública directiva.....	212
4.1. Marco metodológico del análisis prospectivo Delphi.....	212
4.2. Tendencias: ¿Cómo será el entorno futuro en el que se desarrollará la gestión pública?	218
4.3. Perspectivas de futuro: ¿Cómo deberá ser la gestión de la Administración en ese entorno?	257
4.3.1. Gobernanza y Estrategia.....	257
4.3.2. Despliegue e Implantación.....	287
4.4. Conclusiones del Delphi.....	340
PARTE III – EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS EN LA IMPLANTACIÓN PÚBLICA DE MODELOS AVANZADOS E INTEGRADOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	344
Capítulo 5. Caso 1: Transportes Metropolitanos de Barcelona	350
5.1. Introducción	350
5.2. Elementos de Dirección Estratégica.....	358
5.3. Conclusiones.....	372
Capítulo 6. Caso 2: Valenciaport (Autoridad Portuaria de Valencia)	376
6.1. Introducción	376
6.2. El Puerto de Valencia como líder en el Sistema Portuario Español y en el Mediterráneo	378
6.3. La Dirección Estratégica en el Puerto de Valencia.....	380
6.4. Conclusiones.....	392
Capítulo 7. Caso 3: Madrid Global.....	396
7.1. Introducción	396
7.2. La necesidad de una Estrategia internacional de Madrid.....	397
7.3. La Estrategia internacional de Madrid	400
7.4. Resultados.....	422

7.5. Conclusiones.....	424
PARTE IV – CONCLUSIONES	426
Capítulo 8. Análisis de conjunto y conclusiones	430
ANEXOS.....	443
Anexo 1. Índice de Tablas y Gráficos.....	447
Anexo 2. Fuentes Bibliográficas y Documentales	462
Anexo 3. Documentos de interés metodológico.....	476
3.1. Cuestionario metodológico	476
3.2. Panel de Expertos Delphi	487
3.3. Cuestionario Delphi.....	490
Anexo 4. Entrevistas realizadas en los Casos de Referencia.....	506
4.1. Caso 1: Transportes Metropolitanos de Barcelona	506
4.1.1. Entrevistas realizadas.....	506
4.1.2. Transcripción de las entrevistas	506
4.2. Caso 2: Puerto de Valencia	604
4.2.1. Entrevistas realizadas.....	604
4.2.2. Transcripción entrevistas	604

PARTE I - INTRODUCCIÓN

Capítulo 1

Premisas de partida

Capítulo 1. Premisas de partida

Vivimos tiempos complejos. Estamos inmersos en una época de cambios rápidos y profundos en todos los ámbitos, tanto económicos como sociales y geopolíticos. Nos encontramos en un mundo aceleradamente dinámico donde, en el ámbito privado, las empresas compiten de forma cada vez más feroz y abierta en un entorno global mientras que, en el público, los gobiernos compiten por desarrollar y situar a los países dentro de la senda del desarrollo económico sostenible y el bienestar para sus ciudadanos. Es precisamente dentro de este último ámbito donde las Administraciones públicas desempeñan un papel clave como orientadores, coordinadores, reguladores, facilitadores de políticas y prestadores de servicios públicos para el ciudadano.

Asistimos a un proceso de globalización económica y política sin precedentes en la historia. El alcance de los bienes y servicios entre sujetos y organizaciones desbordan, hoy más que nunca las fronteras del Estado-Nación. Sobre la superficie del planeta se teje una red de contactos económicos cada vez más densa que influye en la definición de las políticas económicas de los Estados (Bañón, Ramos y Tamayo, 1997).

Es patente que nuestro mundo está cambiando y por ello debemos tomar esta dinámica del entorno como una referencia básica. Los paradigmas tradicionales ya no se sostienen y el equilibrio económico y de poder político mundial está asimismo transformándose. Nuestro mundo desarrollado, a cuyas dinámicas ya nos hemos acostumbrado, está siendo frontalmente amenazado por la irrupción de nuevas economías emergentes que no solamente ponen en cuestión nuestra supremacía económica sino que también obligan a gestionar mucho mejor el gobierno de lo público para no ser simplemente relegados a un segundo término.

Tanto es así que, según publica recientemente el Economist (The Economist, 2008) en su artículo "Wrestling for Influence" (Luchando por la influencia)¹, "las instituciones globales creadas después de la guerra han funcionado en general bastante bien pero las naciones emergentes y nuevas amenazas están poniendo en cuestión su preeminencia".

Nos encontramos con la emergencia de unos países cuya contribución al PIB mundial ha crecido de forma desconocida hace unas décadas y que en la actualidad incluso superan globalmente a los países tradicionalmente desarrollados. A la vez, estos nuevos países emergentes están ganando un peso geo-político muy destacado derivado tanto de su contribución económica (especialmente en el caso de los denominados BRIC²:

¹ http://www.economist.com/displaystory.cfm?story_id=11664289, publicado en la revista de Julio de 2008.

² Se emplea la sigla BRIC para referirse conjuntamente a Brasil, Rusia, India y China, que tienen en común un gran población (Rusia y Brasil por encima de los cien millones, China e India por encima de los mil millones), un enorme territorio, lo que les proporciona dimensiones estratégicas continentales y gigante cantidad de recursos naturales, y lo que es más importante, que en los últimos años han presentado cifras de crecimiento de su PIB y de participación en el comercio mundial enormes, lo que les hace atractivos como destino de inversiones. Suele considerarse como origen del acrónimo el informe del banco de inversiones Goldman Sachs de 2003: *Dreaming with BRICs: The Path to 2050* Wilson, D., & Purushothaman, R. (2003). *DreamingWith BRICs: The Path to 2050*. Nueva York: Goldman Sachs Group, Inc.

Brasil, Rusia, China e India) como de su posicionamiento como proveedores de recursos que en algunos casos resultan vitales para nuestra propia existencia (así podemos señalar el auge de países como Arabia Saudita o Dubai que han crecido espectacularmente alrededor de las divisas proporcionadas por el petróleo o el caso de Venezuela que, apoyado sobre su enorme riqueza petrolífera, actúa como un importante elemento desestabilizador en su región).

Este fenómeno nos afecta profundamente en tanto que, en un mundo globalizado, el desarrollo económico y social no depende únicamente de nosotros mismos sino del complejo conjunto de interrelaciones globales que se genera.

Por su parte, la gestión pública desempeña un papel crucial en el desarrollo económico y social de un país y de una sociedad. La gestión pública, en su sentido más amplio que engloba el gobierno del país además de los servicios que presta a través de la Administración Pública, tiene en su mano el papel de catalizador, facilitador, regulador, diseñador y constructor, en fin, del entorno y reglas del juego a través de los que una sociedad se desarrolla.

Por ello, estamos hablando de un papel de liderazgo económico-social y, por ello, de gran relevancia en el desarrollo en todos sus ámbitos. Tanto es así que cuando observamos el desarrollo que experimentan las diferentes sociedades vemos que el papel que desempeña el Gobierno en el mismo es tremendamente relevante para el éxito o fracaso a medio plazo de una sociedad.

En este sentido tenemos ejemplos muy patentes como por ejemplo del de Zimbabwe que, en unos años, ha pasado de ser “la Suiza africana” a ser el segundo país más pobre del mundo debido a la pésima gestión realizada por el Gobierno del presidente Mugabe. También podemos fijarnos en el caso argentino, que pasó de ser una de las economías mundiales más desarrolladas en los años 50 a ser un país de segunda línea en la actualidad hasta el punto de que recientemente ha pasado de ser de los denominados países emergentes a englobarse desde junio de 2009 dentro del grupo de los denominados MSCI Frontier Markets³ con la misma ponderación que Kenia y por debajo de una decena de países como Kuwait, Nigeria y los Emiratos Árabes⁴. Incluso, en un ámbito más cercano, el caso italiano donde su peso económico y geopolítico ha disminuido claramente en las últimas décadas y su sociedad presenta graves fracturas, todo ello derivado de un sistema de gestión de lo público inmanejable con gobiernos permanentemente inestables y un entorno público muy alejado de las realidades y necesidades sociales.

De hecho, ya en el terreno de lo doméstico, en estos momentos nuestro país se encuentra inmerso dentro del marco de una profunda crisis económica de naturaleza

³ Según la clasificación realizada por Morgan Stanley.

⁴ Argentina, en su descenso, tenía en el MSCI Emerging Markets una ponderación de 0,1%, frente al 14,7% de Brasil y el 18,2% de China mientras que ahora, en una división inferior, podría representar hasta un 2,3% del MSCI Frontiers Markets que es lo mismo que hoy tiene Kenia, aunque bastante menos que Kuwait (40%), Nigeria (12,1%) y Emiratos Árabes Unidos (12%).

global pero con características específicas y mayor profundidad que en el resto de países de nuestro entorno (donde por ejemplo nuestras tasas de desempleo duplican a la media europea) y donde la salida de esta situación se prevé mucho más larga y dolorosa que en el resto de países de nuestro entorno.

A la vez, es de resaltar el gran peso que lo público tiene en la economía de un país desarrollado como es el nuestro, especialmente en marco de los países de nuestro entorno europeo. Estamos hablando de un peso de lo público de alrededor del 35-50% del PIB⁵ en nuestro entorno económico europeo (alrededor del 40% en el caso español) con una tendencia creciente, siendo así una parte de la economía de consideración fundamental a la hora no sólo de crear las reglas del juego sino especialmente a la hora de gestionar una parte fundamental del PIB. Asimismo observamos que, dadas las características asociadas a la gestión pública y sus especiales reglas de funcionamiento con un marco gubernamental complejo y estructurado en varios niveles, en tiempos difíciles como los que nos encontramos ahora este peso presenta una elevada rigidez para su acomodación a la baja.

Así, pues, la gestión de lo público es algo que nos debe importar y mucho ya que su influencia es enorme para la sociedad tanto a corto como a medio plazo. Es el armazón que sustenta la creación y gestión de las reglas del juego de una sociedad y, a la vez, el prestatario de servicios públicos necesarios para nuestro bienestar y la garantía de sostenibilidad de nuestra sociedad.

Por ello la gestión pública tiene un gran reto ya que sólo estará legitimada en tanto en cuanto sea capaz de cumplir su misión con eficacia y eficiencia, donde las demandas de eficacia y eficiencia son también una demanda de calidad de los servicios públicos y de trato a los ciudadanos como clientes en un entorno donde la ecuación que relaciona los impuestos con los servicios empieza a estar explícita en la conciencia de los ciudadanos (Bañón, 1997). De igual forma señala Ramió (1999) que los Estados modernos se han visto obligados a ofrecer a sus ciudadanos cada vez más servicios que deben ser de calidad pues así son exigidos por unos ciudadanos cada vez más informados de sus derechos y conscientes de que nada se les regala ya que, al fin y al cabo, todo es pagado por ellos mediante los impuestos.

⁵ El Producto Interno Bruto, producto interior bruto (PIB) o producto bruto interno (PBI) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año). El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Además el PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios entre conocidos, etc.).

En cuanto al cálculo del PIB, puede hacerse según el costo de los factores o de los precios de mercado. La relación entre ambos se obtiene restando al PIB valorado a precio de mercado, los impuestos indirectos ligados a la producción (Ti) y sumándole las subvenciones a la explotación (Su). Aleatoriamente se puede agregar, según algunos economistas, los royalties.

Existen otros tipos de macromagnitudes que se deben considerar partiendo del PIB: el Producto Nacional Bruto difiere del PIB en que solo considera la cantidad flujo de bienes y servicios producidos por ciudadanos de un país, mientras que el PIB no tiene en consideración el criterio de nacionalidad.

Así, la gestión pública es prestadora de servicios básicos y fundamentales para el bienestar de la ciudadanía, de ahí la relevancia de una buena gestión. De hecho, “todos los actores públicos se legitiman en función de su capacidad para resolver problemas y satisfacer demandas sociales” (Bañón, Ramos y Tamayo, 1997).

En resumen, estamos compitiendo globalmente de forma clara con otros países que tienen reglas del juego diferentes (y no olvidemos que para algunas cosas son mucho más competitivas) y por tanto tenemos el reto y la obligación ética y social de mejorar la eficacia y eficiencia de un elemento tan relevante capaz de situar a nuestra sociedad en el camino del éxito futuro o, en caso contrario, como hemos visto con otros ejemplos, de ser el causante o coadyuvante necesario de un paulatino declive.

En esta línea y bajo esta perspectiva, desde hace tiempo vienen desarrollándose teorías y prácticas orientadas a la mejora de la gestión pública. Podemos señalar como más relevantes el enfoque de creación de Valor Público (*Public Value*) impulsada por la Kennedy School de la Universidad de Harvard, creadora de una escuela de pensamiento a su alrededor, y también la denominada Nueva Gestión pública (*New Public Management*) así como el más reciente concepto de la Gobernanza (*Governance*). En todos estos casos, aunque con diferentes matices, su espíritu es introducir en la gestión de lo público elementos clave que permitan que éste tenga la eficacia y eficiencia que nuestra sociedad necesita en estos tiempos complejos dentro de una sociedad globalizada e interconectada en red. Se introducen elementos y valores como son la eficacia, la eficiencia, la transparencia, la responsabilidad, la participación, la coordinación y la coherencia, que son pilares fundamentales de un buen gobierno de lo público y que no por claros y simples dejan de ser complejos de aplicar en la práctica cuando se bajan al terreno de la realidad. Estos elementos suponen un sustrato fundamental de una gestión pública moderna en la cual se incardina la Dirección Estratégica y por ello suponen un punto de partida inexcusable de una investigación como la presente.

Por su parte debemos tener en cuenta que la gestión pública no deja de ser, eso sí con sus características singulares e idiosincrasia particular, más que la gestión de una organización. Una macro-organización altamente compleja pero una organización al fin y al cabo a la que se pueden aplicar con toda propiedad muchos de los conceptos, filosofías y técnicas de gestión de las organizaciones en general, adaptando claro está y en lo preciso aquellos aspectos que permitan un mejor encaje dentro de su idiosincrasia particular. Así, por ejemplo, dentro de estas filosofías de gestión organizativa podemos señalar al Modelo de Excelencia en la Gestión EFQM⁶ que constituye un claro referente en la gestión organizativa y que se aplica perfectamente en el ámbito público con escasas adaptaciones fundamentalmente terminológicas.

Así pues, en resumen, nuestra investigación está encuadrada dentro de un marco de referencia de carácter holístico y comprensivo que, en un entorno dinámico y complejo, toma como puntos de partida las líneas de pensamiento dirigidas a la mejora de la gestión organizativa, aplicadas y adaptadas a lo público:

⁶ European Foundation for Quality Management

- Partiendo de un entorno económico-político-social determina el tipo de retos al que nuestra sociedad se enfrenta en el seno de una economía aceleradamente global, compleja y cambiante.
- Bajo la filosofía de excelencia en la gestión (Modelo EFQM) que establece cuáles son los principios básicos que determinan lo que podemos denominar como una "gestión excelente".
- Dentro de un marco de orientación al Valor Público, desarrollando una Nueva Gestión pública y dentro de un entorno de Gobernanza, que definen los criterios básicos y enfoques que deben marcar la gestión de lo público en nuestra compleja sociedad del siglo XXI.
- Donde la Dirección Estratégica establece un conjunto de mecanismos de concreción organizativa y práctica en términos de gestión de estos principios anteriores para un desarrollo eficaz y eficiente de nuestra sociedad a partir de una gestión estratégica de lo público.

La Dirección Estratégica es el resultado de la evolución de los conceptos clásicos de Estrategia para su aplicación a entornos cada vez más dinámicos y complejos. En el mundo académico, los conceptos que se engloban bajo el marco de la Dirección Estratégica se han venido desarrollando especialmente en las dos últimas décadas. Su aplicación práctica se inició con gran éxito en el entorno de la gestión de organizaciones privadas, desde donde se ha extendido con gran fuerza al ámbito de lo público para ayudar a dar respuesta a la apuesta por una modernización de la gestión pública, imprescindible para el desarrollo sostenible en el entorno en el que nos ha tocado vivir.

Así, y en este marco de pensamiento, podemos afirmar que la Dirección Estratégica es un sistema de gestión avanzado que, originado en la gestión organizativa privada, está introduciéndose paulatinamente en el seno de la gestión pública para dotar a ésta de mecanismos estructurados y gestionables que ayuden a poner en práctica, de forma focalizada y priorizada, los principios establecidos por los enfoques de gestión excelente y basados en la creación de Valor Público dentro de un marco de la Nueva Gestión pública y la Gobernanza.

1.1. OBJETIVOS

El objetivo fundamental de esta tesis es el de investigar de forma empírica sobre el grado de implantación en la gestión pública de modelos y técnicas avanzadas e integradas de Dirección Estratégica.

Estos modelos, desarrollados desde esquemas de gestión organizativa en el entorno privado donde son aplicados con profusión, están siendo aplicados paulatinamente en el ámbito público y esta investigación busca conocer cuál es el grado real de implantación así como con qué matices y características están siendo implantados. Asimismo se busca conocer cuáles son las tendencias de evolución en la implantación de estos modelos percibida por expertos junto con el estudio de algunos casos de referencia que pueden ejemplificar los resultados que su introducción aporta.

En concreto, la investigación busca un conocimiento original acerca de:

- 1) Estado actual: cuál es el grado de introducción de mecanismos integrados y avanzados de Dirección Estratégica en la gestión pública.
- 2) Tendencias: cuáles son las tendencias de futuro en relación con la Dirección Estratégica en la gestión pública.
- 3) Casos de referencia: cómo han implantado en la práctica estos mecanismos algunas organizaciones que podemos considerar como referencias en este ámbito.

El resultado de la investigación empírica ha servido para identificar el estado actual de dicha implantación (hasta qué punto, en qué ámbitos y con qué características) así como para poder comparar este estado con la situación existente en el ámbito de grandes empresas privadas, cuyos resultados son recogidos en el Libro Blanco de la Dirección Estratégica en España 2007-2009 (Trullenque y Fernández, 2007).

1.2. HIPÓTESIS DE PARTIDA

La investigación parte de las siguientes hipótesis:

1. *La Dirección Estratégica tiene sentido y aporta valor en el ámbito de la Gestión pública ayudando a poner en práctica la filosofía y valores propugnados por la orientación a la Creación de Valor, la Nueva Gestión Pública y la Gobernanza.*
2. *A pesar de ello, la implantación real de la Dirección Estratégica es todavía escasa y se enfrenta a importantes barreras prácticas para su implantación.*
3. *Sin embargo, a pesar que en general la implantación resulta pobre, podemos encontrar casos singulares, representativos y ejemplificadores de una implantación avanzada. En estos casos, puede demostrarse que esta implantación ha contribuido de manera singular al éxito en la creación de valor por parte de la organización en cuestión.*
4. *En la Gestión pública, a pesar de algunas tendencias (como las Cartas de Servicios) todavía se mide y se evalúa escasamente.*
5. *Las mayores dificultades para la aplicación de la Dirección Estratégica se encuentran en el establecimiento de un verdadero enfoque de valor que suponga un compromiso frente a un esquema de gestión tradicional burocrático mucho más orientado a la legalidad y al procedimiento. Una de las principales barreras para la implantación de la Dirección Estratégica se encuentra en la división entre la clase política dirigente y la funcionarial-técnica, en especial dada la ausencia de una Gráfica de Directivo Público bien establecida y puesta en práctica. Asimismo, en este ámbito, los costes de agencia (disfunciones entre el bien público para los ciudadanos y los intereses particulares de los directivos) pueden ser una barrera importante dado que la Dirección Estratégica supone clarificar, medir y evaluar compromisos tangibles y detallados orientados a la creación de valor.*

1.3. METODOLOGÍA

La investigación ha sido diseñada alrededor de un extenso trabajo de campo empírico, realizado entre junio de 2007 y agosto de 2008, estructurado alrededor de tres ejes:

- *Eje 1 del análisis empírico: Cuestionario.* Análisis del estado actual de introducción y madurez en la utilización de modelos y técnicas avanzados de Dirección Estratégica en la gestión de las organizaciones públicas de nuestro país.
- *Eje 2 del análisis empírico: Delphi.* Análisis cualitativo y prospectiva de futuro sobre la aplicación de estos modelos en la gestión de las organizaciones públicas.
- *Eje 3 del análisis empírico: Casos de Referencia.* Análisis en profundidad de tres casos de referencia de buenas prácticas en la implantación y utilización de mecanismos de Dirección Estratégica en organizaciones públicas.

Adicionalmente, en el análisis de conclusiones de los diferentes aspectos de la investigación se ha tomado como punto de partida y como referencia clave la investigación realizada sobre este mismo tema en el sector privado y que dio lugar a la elaboración del Libro Blanco de la Estrategia 2007-2009 (Trullenque y Fernández, 2007).

Así, durante los años 2006 y 2007 se realizó en España una investigación similar a la actual pero en ese caso el estudio estaba dirigido al análisis de las grandes organizaciones españolas del sector privado. En esta investigación previa, publicada en el Libro Blanco de la Estrategia 2007-2009 participaron más de 150 grandes organizaciones (cuya inmensa mayoría era del sector privado y entre las que se encontraban muchas de las organizaciones más significativas de nuestro país) siguiendo una metodología investigadora idéntica a la actual.

Esta investigación previa nos permite tener un claro punto de referencia previo y de alto valor para poder comparar la información empírica obtenida en organizaciones del sector público con la situación en el sector privado pudiendo así ver similitudes y diferencias entre ambos entornos.

En resumen, pues, en la investigación se ha utilizado un conjunto de técnicas de investigación que, combinadas, permiten un análisis más holístico y sistémico.

Finalmente, la investigación, tras un exhaustivo trabajo de campo y análisis, ha dado como resultado esta tesis doctoral organizada en los siguientes bloques temáticos:

1. Parte I: Introducción. Expone las premisas de partida (objetivos, hipótesis, metodología y marco conceptual) así como los conceptos que dan origen y subyacen en la Dirección Estratégica y en su aplicación a la gestión pública.
2. Parte II: Análisis Empírico. Expone los resultados obtenidos en el trabajo de campo como resultado del proceso de encuestas realizado con el fin de verificar el estado de madurez/inmadurez en la implantación de las técnicas avanzadas de Dirección Estratégica en la gestión pública así como el resultado del proceso cualitativo Delphi de prospección sobre la relevancia de la Dirección

Estratégica en la gestión pública y las perspectivas y tendencias de futuro en su utilización.

3. Parte III: Experiencias significativas en la implantación pública de modelos avanzados e integrados de Dirección Estratégica. Expone el resultado de la investigación en profundidad de 3 casos de referencia.
4. Parte IV: Conclusiones de la investigación.

Ámbito	Objetivo	Método
Estado actual madurez/inmadurez en la implantación	Conocer el grado de madurez en la implantación de técnicas avanzadas e integradas de Dirección Estratégica en la gestión pública	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica: Cuestionario metodológico detallado. • Universo: 1.1186 organismos públicos de referencia en distintos niveles y ámbitos de la Administración Pública. • Muestra: 206 respuestas (de las cuales 179 son respuestas tabuladas y 27 no estructuradas). • Índice de respuesta = 17,4 %
Análisis cualitativo de impacto y prospectiva de futuro	Obtener opiniones cualificadas sobre las tendencias de futuro	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica: Delphi. • Panel: 34 panelistas seleccionados.
Casos de Referencia	Experiencias de referencia para extraer lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica: Análisis documental y entrevistas al equipo técnico y directivo. • 3 casos de referencia: Transportes Metropolitanos de Barcelona, Valenciaport (Autoridad Portuaria de Valencia) y Madrid Global.

Tabla 1. Resumen de técnicas de investigación utilizadas

Por otra parte, los resultados de estas líneas de investigación vienen complementados por mi amplia experiencia profesional en el mundo de la Dirección Estratégica.

Así, en el mundo privado, mi experiencia docente en el ámbito académico (fundamentalmente a través de mi presencia en el Instituto de Empresa donde llevo casi 10 años impartiendo clases de Dirección Estratégica como profesor de estrategia en el área de executive education) y práctica en el desarrollo de actividades de consultoría estratégica (donde llevo casi 20 años realizando proyectos para grandes empresas), me ha permitido conocer de primera mano tanto las tendencias más avanzadas en Dirección Estratégica como su aplicación al entorno complejo de las grandes organizaciones privadas. Esa experiencia personal fue adicionalmente complementada por el desarrollo de la investigación que dio lugar al Libro Blanco de la Dirección Estratégica 2007-2009 donde participaron más de 150 grandes organizaciones privadas así como un gran panel de más de 100 primeros directivos en el estudio Delphi de aquella investigación.

Por lo que respecta al ámbito público, desde hace algunos años vengo desarrollando una actividad docente en el INAP⁷ donde he comprobado cómo los alumnos procedentes del ámbito público encontraban estas técnicas altamente interesantes y de valor también para la gestión pública pero, sin embargo, señalaban importantes barreras para su aplicación dadas las características peculiares y particulares del entorno de gestión en el mundo público. Asimismo poseo una extensa experiencia práctica consultora ayudando a algunas organizaciones públicas de referencia en la implantación de técnicas avanzadas de Dirección Estratégica que les ayuden a cumplir de una forma más eficaz y eficiente con su misión.

Esta base de conocimiento académico, práctico e investigador me ha permitido abordar el diseño y el desarrollo de la investigación que ha dado lugar a esta tesis desde un sólido punto de partida y desde la perspectiva singular de quien conoce bien un mundo privado proclive a la aplicación de técnicas avanzadas de gestión organizativa y se enfrenta a la investigación sobre su aplicación en el ámbito de la gestión pública también desde el conocimiento práctico resultante de su experiencia docente y consultora.

Así, pues, todo este bagaje me ha permitido, en primer lugar, diseñar una investigación rigurosa desde un conocimiento amplio del asunto. En segundo lugar, me ha permitido formular interesantes comparaciones sobre la utilización de estas técnicas en los dos entornos. Finalmente me ha permitido elaborar unos objetivos, unas hipótesis de partida y unas conclusiones de la investigación que en muchos casos han validado y en otros han matizado las hipótesis de partida procedentes de mi experiencia.

Las fuentes utilizadas como referencia conceptual de esta investigación recogen las líneas de pensamiento con relación a los distintos estadios de la evolución de la gestión pública (burocracia, nueva gestión pública, excelencia, gobernanza, valor público y Dirección Estratégica) tanto en el pensamiento nacional y europeo como en el pensamiento norteamericano más reciente. Dado el carácter global que tiene el marco conceptual que sostiene a la Dirección Estratégica, no se ha pretendido realizar un es-

⁷ Instituto Nacional de Administraciones Públicas, donde durante algunos años he sido el coordinador del Módulo de Dirección Estratégica del Master GAPP de la Universidad Carlos III y el INAP y también he impartido clases de Dirección Estratégica como en programas de alta dirección (PADE y PDD) del INAP.

tudio en profundidad de cada uno de los elementos sino dar una perspectiva general de los elementos que la soportan.

A la vez, debo subrayar que este estudio tiene un enfoque esencialmente empírico por lo que es precisamente en este ámbito donde se han enfocado los esfuerzos siendo el marco conceptual el sustrato y punto de referencia sobre el que se soporta el análisis y conclusiones.

1.4. MARCO CONCEPTUAL

Etimológicamente⁸ “Dirección Estratégica” supone *la acción y el efecto de dirigir con arte una organización*. Supone, pues un ejercicio proactivo (dirigir) y no reactivo y por otra parte supone aplicar un arte a esta acción de dirigir. Asimismo, la tercera acepción etimológica de “estrategia” nos habla de un conjunto de reglas para una mejor toma de decisiones, lo cual es perfectamente aplicable a la gestión pública.

Se trata de aplicar una disposición y una habilidad con un conjunto de reglas determinadas a la acción de dirigir una organización⁹. No es, pues, algo desestructurado ni

⁸ Etimológicamente, si bien el término “Dirección Estratégica” no aparece como tal en el Diccionario de la Lengua de la Real Academia Española Real Academia de la Lengua Española. (2001). DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición. Obtenido el 17 de agosto de 2007 de Real Academia Española: <http://www.rae.es/>, sí lo hacen en cambio los dos términos que lo originan, “dirección” y “Estrategia” a los que el Diccionario otorga los siguientes significados:

“dirección:

Del lat. *directiō*, -ōnis).

1. f. Acción y efecto de dirigir.
2. f. Tendencia de algo inmaterial hacia determinados fines.
3. f. Camino o rumbo que un cuerpo sigue en su movimiento.
4. f. Consejo, enseñanza y preceptos con que se encamina a alguien.
5. f. Conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, un establecimiento, una explotación, etc.
6. f. Cargo de director.
7. f. Oficina o casa en que despacha el director o los directivos.
8. f. domicilio (de una persona).
9. f. Señas escritas sobre una carta, fardo, caja o cualquier otro bulto, para indicar dónde y a quién se envía.
10. f. Línea sobre la que se mueve un punto, que puede ser recorrida en dos sentidos opuestos.
11. f. Geol. Arrumbamiento de la intersección de las caras de una capa o filón con un plano horizontal.
12. f. Inform. Expresión alfanumérica que representa un emplazamiento en la memoria de un ordenador.
13. f. Mec. Mecanismo que sirve para guiar automóviles y otros vehículos.”

En nuestro caso es especialmente aplicable la acepción “1.f. Acción y efecto de dirigir”.

“estrategia.

(Del lat. *strategia*, y este del gr. *στρατηγία*).

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.
 2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
 3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.”
- En nuestro caso son especialmente aplicables las acepciones “2.f. Arte, traza para dirigir un asunto” y “3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una de-cisión óptima en cada momento”.

⁹ Por su parte, este mismo diccionario define “arte” de la siguiente forma:

“arte.

(Del lat. *ars*, *artis*, y este calco del gr. *τέχνη*).

1. amb. Virtud, disposición y habilidad para hacer algo.

caótico sino más bien podemos afirmar que está basado en una sistemática y estructura manejadas con disposición y con habilidad con la finalidad de tomar mejores decisiones. Así, pues, estamos hablando de una acción proactiva basada en una disposición y habilidad para gestionar de acuerdo con unas reglas y preceptos determinados.

Pero más allá de su etimología, alrededor de la Estrategia a lo largo de la historia se ha desarrollado una numerosa literatura así como un corpus científico que se ha desarrollado hasta nuestros días (ver Capítulo 2).

Tal como ya se ha apuntado en la introducción de este capítulo, la Dirección Estratégica se desarrolla dentro de un marco más amplio que parte en primer lugar del complejo entorno económico-político-social en el que estamos inmersos (su historia, su estado actual y sus tendencias futuras), en segundo lugar de la filosofía de Excelencia en la gestión del modelo EFQM (aplicable a cualquier gestión organizativa, y por ello también a las organizaciones públicas) y finalmente de los principios que guían una gestión pública moderna alrededor tanto de los pilares de la Nueva Gestión pública, de la Gobernanza y de la creación de Valor Público.

Es, precisamente, en el seno de este marco donde la Dirección Estratégica encuentra su acomodo y su papel fundamental de estructurador de unas reglas del juego para la aplicación del arte en la gestión organizativa que la Real Academia propugna en sus definiciones etimológicas.

En adelante vamos a desarrollar este marco empezando desde lo más amplio y exógeno (el entorno) hasta lo más concreto y endógeno (la Dirección Estratégica) pasando por la excelencia en la gestión organizativa y los principios básicos de la Gobernanza como referencia para la modernización en la gestión pública.

2. *amb.* Manifestación de la actividad humana mediante la cual se expresa una visión personal y desinteresada que interpreta lo real o imaginado con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros.

3. *amb.* Conjunto de preceptos y reglas necesarios para hacer bien algo.

4. *amb.* Maña, astucia.

5. *amb.* Disposición personal de alguien. Buen, mal arte

6. *amb.* Instrumento que sirve para pescar. U. m. en pl.

7. *amb. rur.* Man. noria (máquina para subir agua).

8. *amb. desus.* Libro que contiene los preceptos de la gramática latina.

9. *amb. pl.* Lógica, física y metafísica. Curso de artes."

En nuestro caso son especialmente aplicables las acepciones "21. *amb.* Virtud, disposición y habilidad para hacer algo" y "3. *amb.* Conjunto de preceptos y reglas necesarios para hacer bien algo".

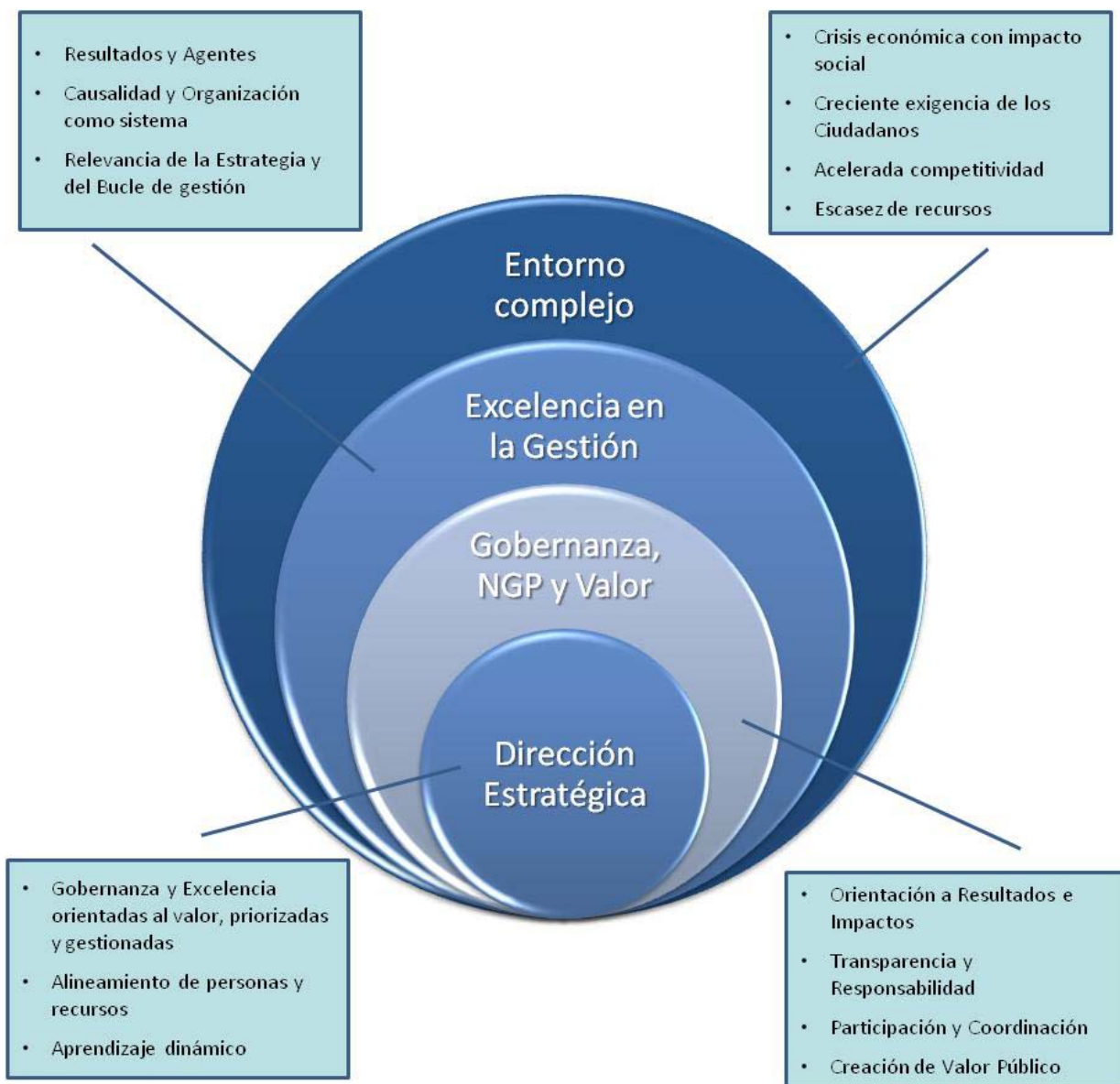


Gráfico1. Marco de Referencia para la Dirección Estratégica

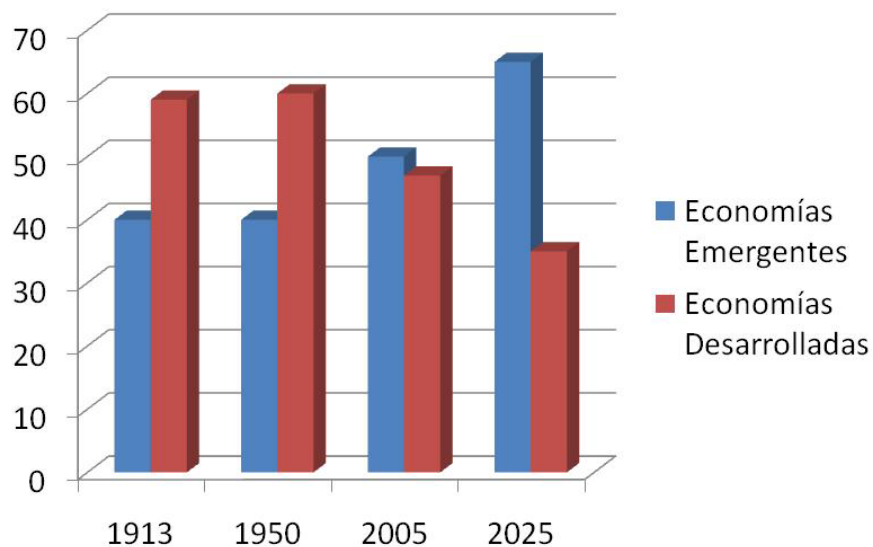
1.4.1. Un entorno complejo y dinámico

1.4.1.1. El reto de la globalización y la competitividad

En el artículo antes mencionado del Economist se hace énfasis en los cambios de poder político que estamos experimentando globalmente en un mundo donde muchos países emergentes ya no se conforman con esa consideración sino que quieren tener una voz protagonista en el mundo. Y esa voz protagonista se la están ganando a través de una creciente importancia económica y geopolítica. Así, en el artículo se señala cómo en la economía mundial el peso relativo ha ido pasando paulatinamente

desde las economías tradicionalmente desarrolladas hacia esas nuevas economías hasta el punto de que ya en la actualidad éstas tienen una cuota mayor y en 2025 se espera que prácticamente nos dupliquen.

Cuota global PIB*, %



FUENTES: Angus Madison
OECD: IMF

* En paridad de poder adquisitivo (PPA)
The Economist; previsiones

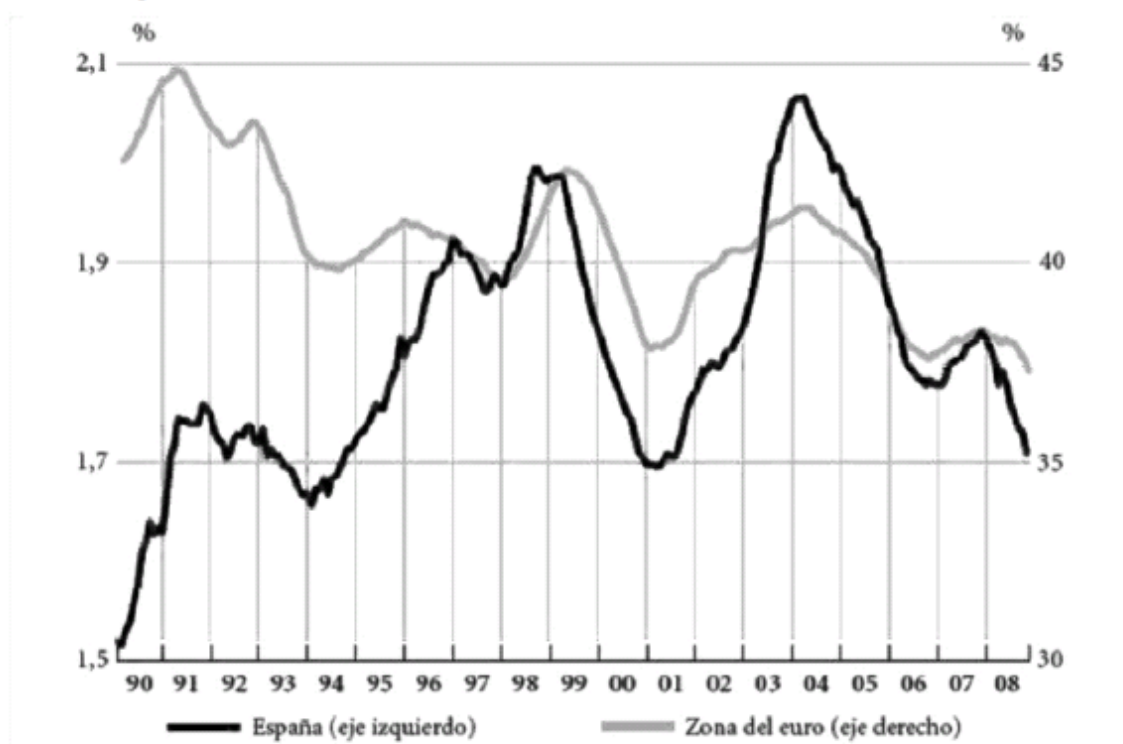
Gráfico2. El creciente peso global de las economías emergentes

Podemos observar cómo el peso económico de nuestras economías desarrolladas ha pasado de ser alrededor del 60% a principios y mediados del siglo pasado a quedar ligeramente por debajo de las economías emergentes en 2005 y claramente a perder peso en el futuro donde se espera que 2025 sólo represente alrededor del 35%.

A esa tendencia de pérdida de peso económico se suma la gran dependencia que las economías desarrolladas, y en especial la española, tienen de los recursos básicos energéticos y de materias primas.

Si observamos el peso que tienen las exportaciones en la economía mundial, vemos asimismo que tanto Europa como especialmente España van perdiendo peso en los últimos años y de la misma forma se aprecia una caída de la competitividad-precio de la economía española que “revierte las ganancias obtenidas en la década de los 90” (Cerviño, Marcos, Rivera-Camino y Casilimas, 2009).

España y la Zona Euro pierden peso en las exportaciones mundiales (Cuota de exportación de bienes sobre el total mundial)

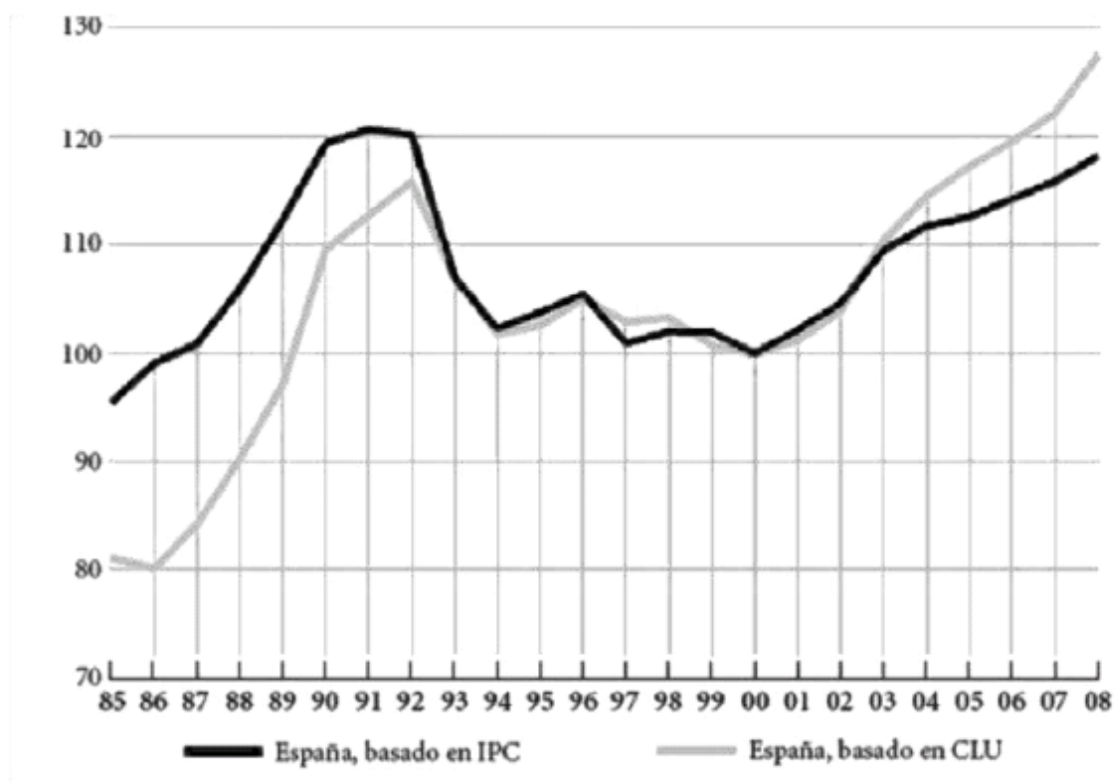


Fuente: Fondo Monetario Internacional y Servicios de Estudios de La Caixa 2009

Gráfico3. Pérdida de peso de Europa y España en las exportaciones mundiales

Caída de la competitividad-precio en España desde el año 2000

Tipo de cambio efectivo real (2000=100)



(Un aumento del índice supone pérdida de competitividad)

Fuente: OCDE y Servicio de Estudios de La Caixa 2009

Gráfico4. Caída de la competitividad-precio española en los últimos años

No hay duda que estas tendencias constituyen un entorno muy complejo, difícil, altamente endurecido y competitivo como no se ha conocido en muchísimo tiempo. Los países y las sociedades compiten entre sí, y cada vez más a medida que la globalización y la revolución tecnológica hacen caer barreras que tradicionalmente dábamos por hecho que siempre iban a estar allí.

1.4.1.2. El papel del sector público

Sector público, competitividad y desarrollo

Con el fin de dar respuesta a estos retos de competitividad global, Michael Porter (1990) desarrolló el concepto de la ventaja competitiva de las Naciones y cómo gestionarla afirmando que "la prosperidad nacional no se hereda, se crea" y señalando de igual forma que "el momento competitivo para las empresas y el político para los gobiernos están siendo muy complicados". Porter establece un "diamante" para entender

y gestionar la competitividad de las naciones donde el papel gubernamental es clave a la hora de establecer el contexto en el que se desarrollan todos los factores que impactan sobre la competitividad:

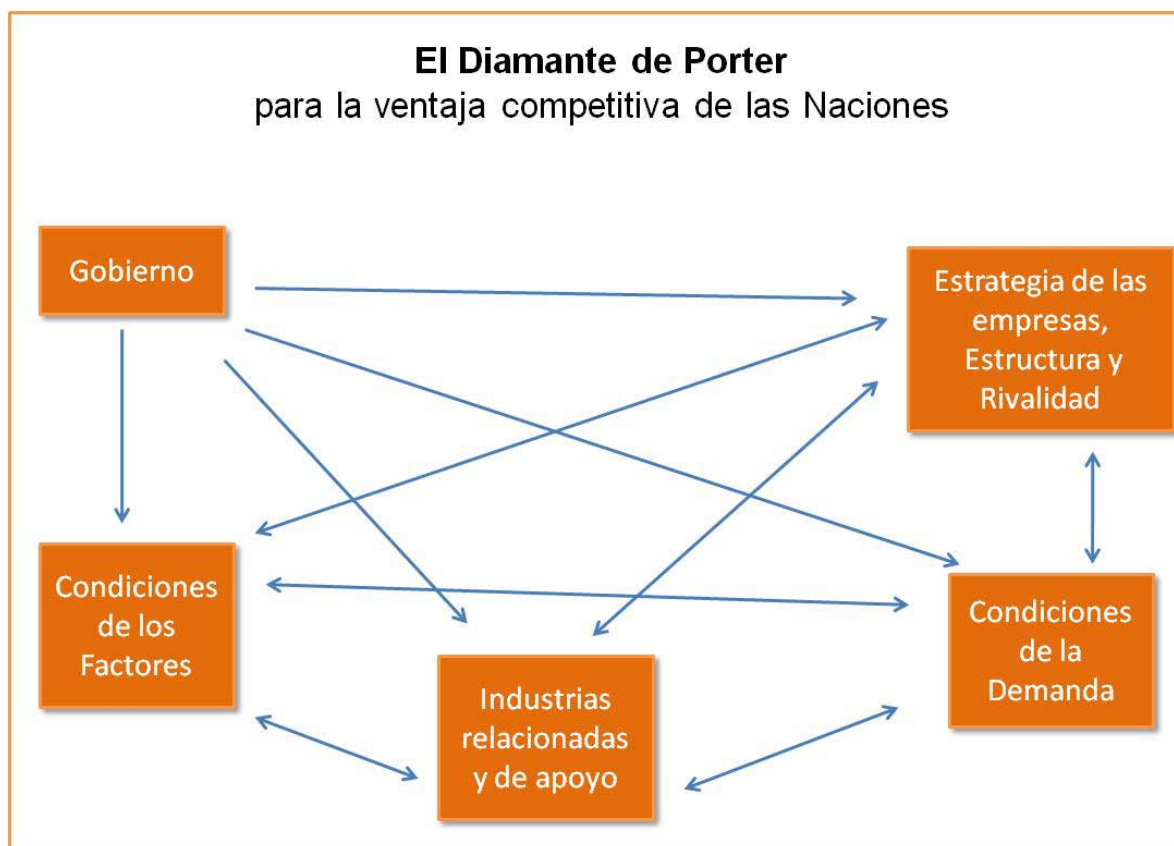


Gráfico5. El Diamante de Porter

De esta forma Porter define el papel gubernamental como un elemento fundamental de acción indirecta pero clave ya que desempeña un papel de liderazgo en el desarrollo de una economía globalmente competitiva, siendo así un elemento básico para el éxito y desarrollo de una sociedad.

Por lo que a nuestro país respecta, podemos preguntarnos cómo es el entorno que se ha creado para favorecer la competitividad. El Banco Mundial¹⁰ (2008) elabora el informe "Doing Business" que en su edición de 2009 sitúa España en la posición 49, muy alejada de nuestros principales competidores así como del peso económico relativo que tenemos en la actualidad en la economía mundial.

¹⁰ El Banco Mundial, abreviado como BM (en inglés: WBG World Bank Group) es uno de los organismos especializados de las Naciones Unidas, que se define como una fuente de asistencia financiera y técnica para los llamados países en desarrollo¹. Su propósito declarado es reducir la pobreza mediante préstamos de bajo interés, créditos sin intereses a nivel bancario y apoyos económicos a las naciones en desarrollo. Está integrado por 186 países miembros. Fue creado en 1944 y tiene su sede en la ciudad de Washington, Estados Unidos.

Clasificación: Facilidad de hacer Negocio			
Países	Posición	Países	Posición
Singapur	1	Francia	31
Nueva Zelandia	2	Sudáfrica	32
Estados Unidos	3	Azerbaijan	33
Hong Kong, China	4	Santa Lucía	34
Dinamarca	5	Puerto Rico	35
Reino Unido	6	República Eslovaca	36
Irlanda	7	Qatar	37
Canadá	8	Botswana	38
Australia	9	Fiji	39
Noruega	10	Chile	40
Islandia	11	Hungría	41
Japón	12	Antigua y Barbuda	42
Tailandia	13	Tonga	43
Finlandia	14	Armenia	44
Georgia	15	Bulgaria	45
Arabia Saudita	16	Emiratos Árabes Unidos	46
Suecia	17	Rumania	47
Bahrein	18	Portugal	48
Bélgica	19	España	49
Malasia	20	Luxemburgo	50
Suiza	21	Namibia	51
Estonia	22	Kuwait	52
Corea	23	Colombia	53
Isla Mauricio	24	Eslovenia	54
Alemania	25	Bahamas	55
Países Bajos	26	México	56
Austria	27	Omán	57
Lituania	28	Mongolia	58
Latvia	29	Turquía	59
Israel	30	Vanuatu	60

Fuente: Doing Doing
Doing Business 2009

Tabla 2. Doing Business 2009

Es más, cuando se analiza en detalle el puesto que ocupa nuestro país en los diferentes criterios que configuran el ranking observamos que hay incluso aspectos muy relevantes para la competitividad (apertura de un negocio, contrato de trabajadores, protección de los inversores o pago de impuestos) donde nuestro país aparece incluso mucho más alejado de los puestos de cabeza.

Y si las noticias no acaban de ser buenas, todavía lo son menos cuando observamos que en el último año hemos perdido 3 puestos (pasando del 46 al 49).

Puesto de España dentro de cada aspecto "Doing Business"

	2009	2008
Facilidad de hacer negocios	49	46
Apertura de un negocio	140	123
Manejo de permisos de construcción	51	49
Contrato de trabajadores	160	159
Registro de propiedades	46	44
Obtención de crédito	43	40
Protección de los inversores	88	84
Pago de impuestos	84	97
Comercio transfronterizo	52	50
Cumplimiento de contratos	54	53
Cierre de una empresa	19	17

Fuente: Doing Business 2009

Tabla 3. Detalle español del "Doing Business 2009"

Otro factor muy relevante para la competitividad es la libertad económica que el Fraser Institute¹¹ analiza periódicamente de forma comparativa a nivel global en su informe anual (Gwartney y Lawson, 2008) "Economic Freedom of the World" cuyo último informe es de 2009 con datos de 2007.

El informe se realiza teniendo en cuenta 42 variables agrupadas en 5 grandes áreas: 1- Tamaño del sector público: gastos, impuestos y empresas; 2- Estructura legal y seguridad de la propiedad privada; 3- Acceso a financiación; 4- Libertad de comercio internacional y 5- Regulación del crédito, mercado laboral y empresas.

¹¹ El Fraser Institute es un think tank canadiense. www.fraserinstitute.org

Resumen de la "Libertad Económica en el Mundo" del Fraser Institute (2007)

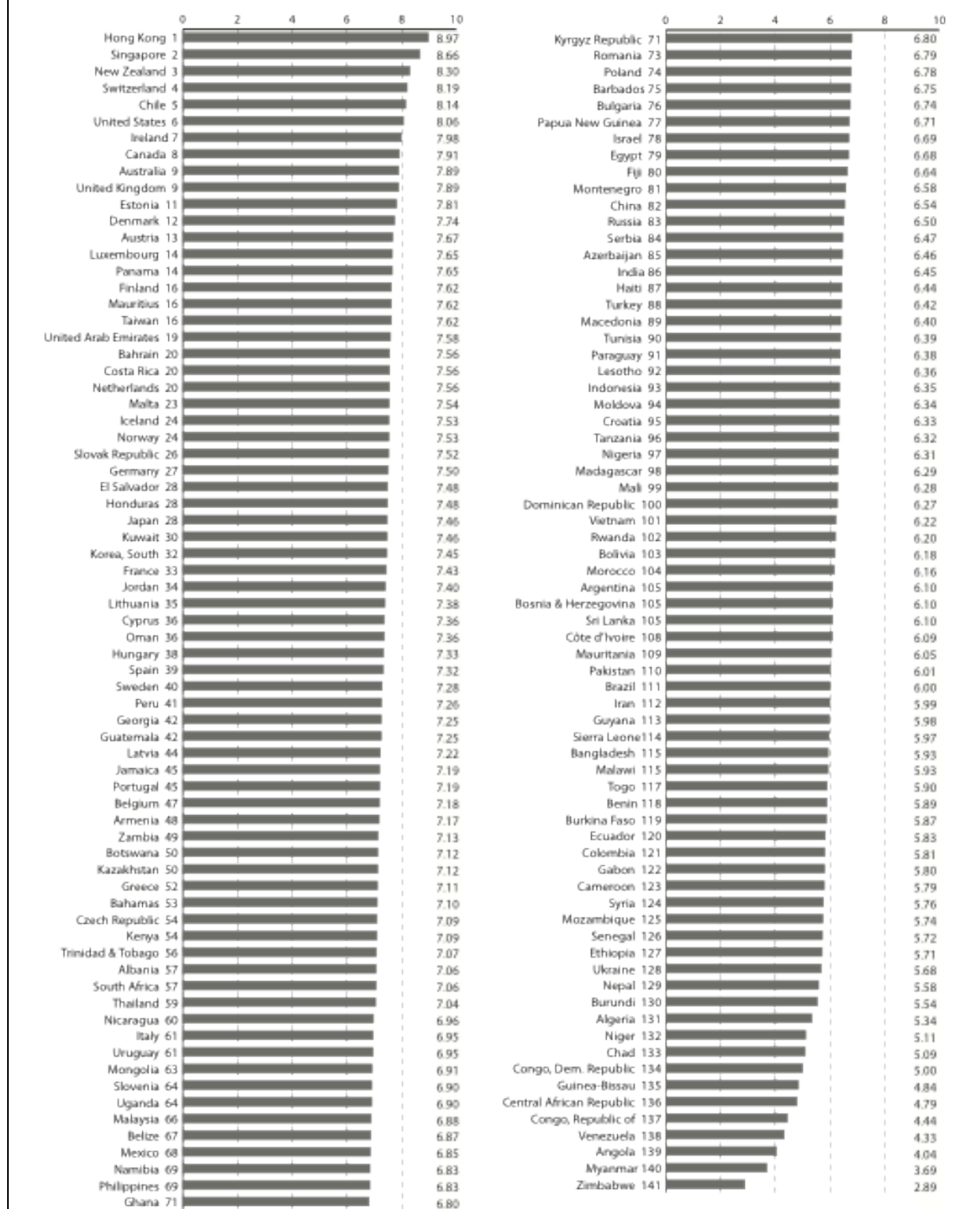


Tabla 4. Libertad Económica en el mundo – 2006, Fraser Institute

En el informe se observa que el índice medio de libertad económica ha crecido sustancialmente en las últimas décadas (desde 5,5 sobre 10 en 1980 hasta 6,70 en 2007) observando que en este periodo de los 103 países incluidos en el estudio en 1980, 92 han mejorado su nivel de libertad económica mientras que sólo 11 han empeorado. Las 10 naciones con mayor libertad económica son, por este orden Hong Kong (8.97), Singapur (8.66), Nueva Zelanda (8.30), Suiza (8.19), Chile (8.14), Estados Unidos (8.06), Irlanda (7.98), Canadá (7.91), Australia (7.89) y el Reino Unido (7.89), mientras que los rankings de otras grandes economías del mundo son Alemania en el puesto 27 (7.50), Japón en el 30 (7.46), Francia en el 33 (7.43), Italia en el 61 (6.95), México en el 68 (6.85), Rusia en el 83 (6.50), China en el 82 (6.54), India en el 86 (6.45) y Brasil en el 111 (6.00).

Este informe señala la relevancia que la libertad económica presenta para el desarrollo económico y el bienestar de las sociedades encontrando en el análisis una alta correlación del índice de libertad económico con un conjunto de variables económico-sociales. El informe destaca específicamente y de forma exhaustiva y detallada que aquellos países con mayor índice de libertad económica presentan:

- Mayor renta per cápita: las naciones en el cuartil superior presentan un PIB per capita de 32.443 USD frente a 3.802 USD de las del cuartil inferior.
- Mayor tasa de crecimiento económico: el cuartil superior presenta un crecimiento per capita de 2,4% frente al 0,9% del cuartil inferior.
- Mayor renta per cápita del 10% más pobre de la población: 9.105 USD en las naciones del cuartil superior frente a 896 USD en el cuartil inferior.
- Mayor esperanza de vida: 79 años en las naciones del cuartil superior frente a 59 años del cuartil inferior (diferencia de 20 años).
- Mayores derechos políticos: las naciones del cuartil superior presentan un índice de 1,6 (en una escala de 1 a 7, siendo 1 el mayor nivel) frente a 4,4 en el cuartil inferior.
- Mayores libertades civiles: las naciones del cuartil superior presentan un índice de 1,6 (en una escala de 1 a 7, siendo 1 el mayor nivel) frente a 4,1 en el cuartil inferior.
- Mejor protección medioambiental: las naciones del cuartil superior presentan un índice de 84,8 (en una escala de 1 a 100) frente a 64,5 en el cuartil inferior.
- Asimismo en el informe de 2007 se señalan otros efectos: Mayor capacidad de atracción de inversión exterior, menor mortalidad infantil, menor incidencia de la tuberculosis, mayor penetración de la telefonía, mejor acceso a suministros de agua, mejor acceso a servicios sanitarios y menor índice de corrupción (derivado de la mayor transparencia de mercado que reduce las oportunidades de corrupción).

En resumen, en este informe donde se elabora un ranking basado en un índice de libertad económica de 141 países que representan el 95% de la población mundial, se observa de forma muy clara la importancia de la libertad económica tiene para la mejora del desarrollo y del bienestar de una sociedad.

Como podemos observar, nuestro país aparece en este informe 2009 en la posición 39, perdiendo 7 puestos con respecto al informe anterior del 2008. Es de destacar que en este informe, con relación a España, resulta muy llamativa nuestra posición 78 en el tamaño del gobierno, 68 en calidad de la regulación, 95 en regulación del mercado laboral y 77 en regulación de las empresas.

Otro aspecto destacable de dicho informe es el deterioro paulatino que está experimentando este índice en el caso de nuestro país en los últimos años tras culminar una senda ascendente, habiendo así pasado del puesto 24 (puntuación de 7,3) en el año 2000 al puesto 39 actual. Asimismo es de destacar que en los últimos del estudio (2002-2007) con prácticamente la misma puntuación hemos pasado del lugar 30 al 39, lo que indica que otros países están avanzando de forma muy sustancial mientras que el nuestro permanece de alguna forma estancado en este tiempo.

Tal como se señala en el informe elaborado por el Círculo de Empresarios (2008) sobre Calidad Institucional "Las comparativas internacionales ofrecen, en general, una imagen poco positiva de la calidad institucional en nuestro país. España queda relegada a puestos lejanos de la cabeza en los rankings internacionales de calidad institucional. Más grave que esa mala posición relativa resulta el deterioro del marco institucional de la economía española. A pesar de que el punto de partida hace un cuarto de siglo no era malo y de que ha habido mejoras significativas desde entonces en determinados campos, lo cierto es que la calidad institucional de nuestra economía sufre una erosión constante que puede equipararse a la que padece su competitividad."

Tenemos, pues, por delante un reto importante para mejorar el contexto regulatorio creando uno que facilite realmente el desarrollo económico en la línea de los mejores países del mundo.

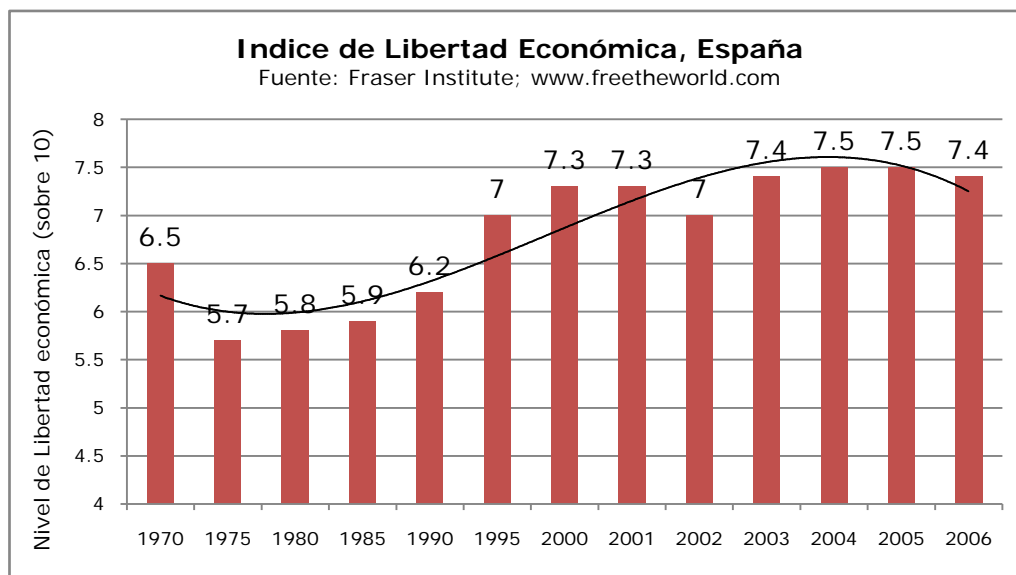
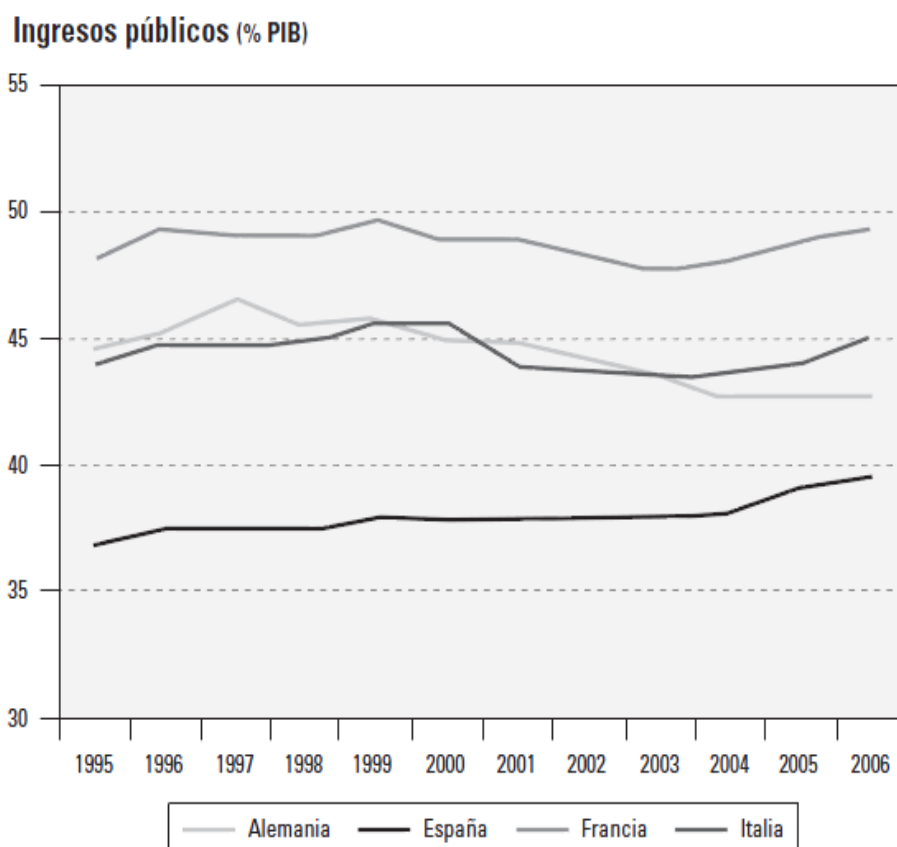


Gráfico6. Evolución de la Libertad Económica en España

El tamaño del sector público en Europa

Adicionalmente a su papel de “creador del contexto”, el sector público tiene un peso muy significativo en la economía ya que supone en nuestro entorno económico más cercano entre el 35 y el 50% del PIB, tal como se señala en el “Libro Marrón: La Administración Pública que España necesita” (Balmaseda y otros, 2007).

En el caso español, si bien no llegamos todavía al tamaño de otros países europeos de referencia, sí vemos una clara pendiente alcista en la última década situándose ya en el entorno del 40%.



Fuente: Comisión Europea.

Gráfico7. Tamaño del Sector Público en España y Europa

Adicionalmente, cuando hacemos un análisis más amplio a nivel OCDE (2008) podemos ver cómo el papel estatal, medido en términos del porcentaje de impuestos sobre el PIB, se encuentra en la banda media y cómo su peso se ha incrementado conside-

rablemente en los últimos años configurando así un nuevo entorno de relevancia de lo público en nuestra sociedad.

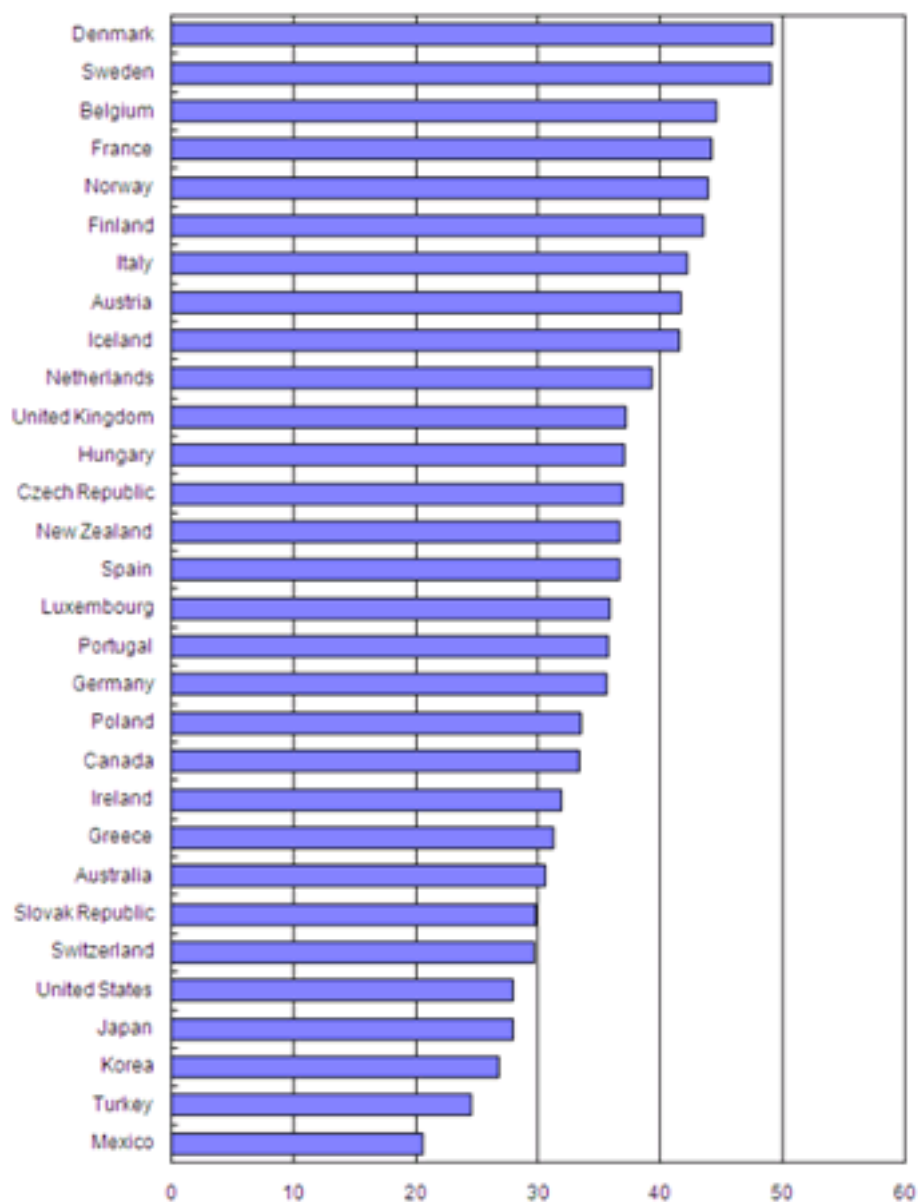


Gráfico8. Tamaño del Sector Público en la OCDE

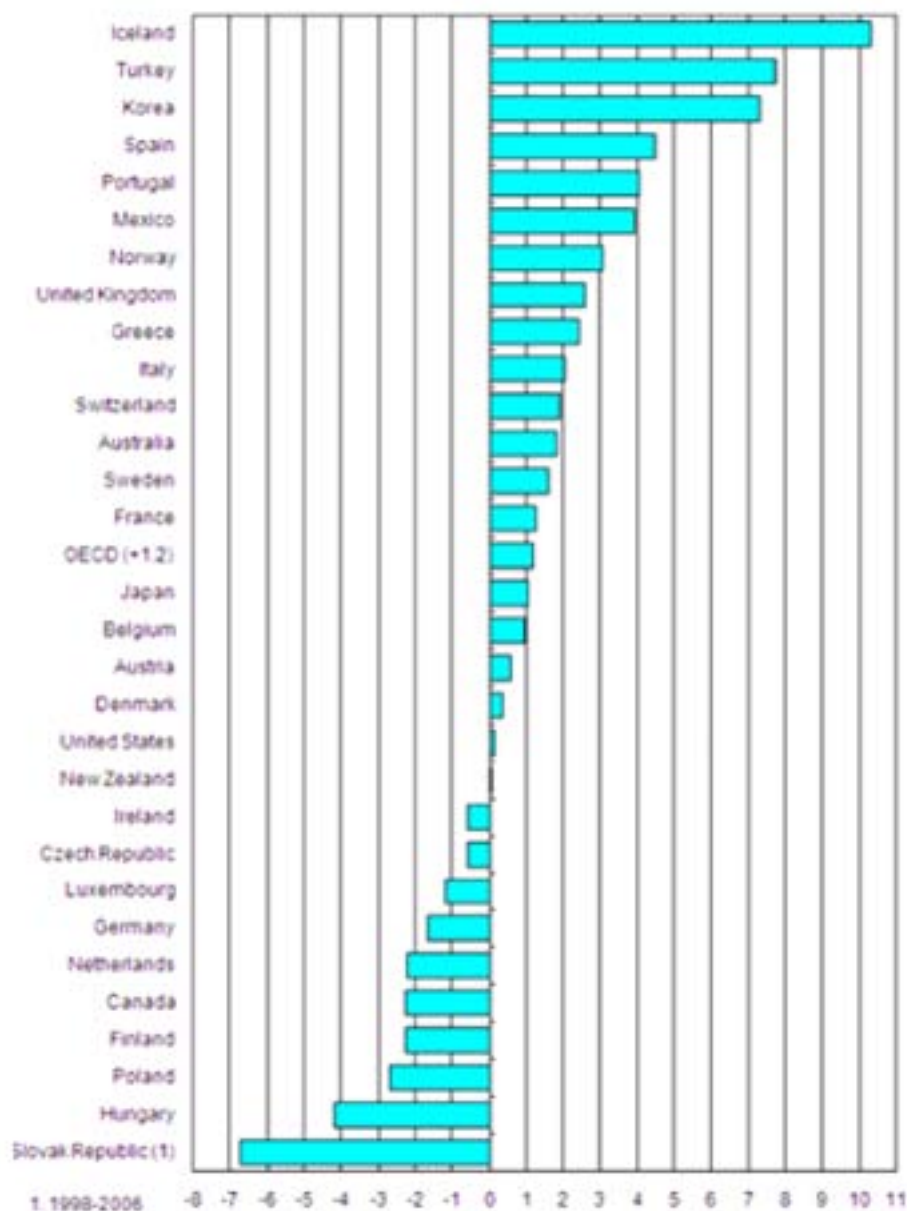


Gráfico9. Crecimiento del Sector Público en la OCDE

Por otra parte, en otro estudio de la OCDE (Wölf, Wanner, Kozluk y Nicoletti, 2008) se observa ya a España situada en la franja intermedia de control estatal sobre la economía dentro de un bloque de economías donde el papel estatal es relevante dentro de lo que podemos señalar como modelo continental (Martens, 2007) caracterizado por un nivel impositivo alto y un gobierno de carácter intervencionista.

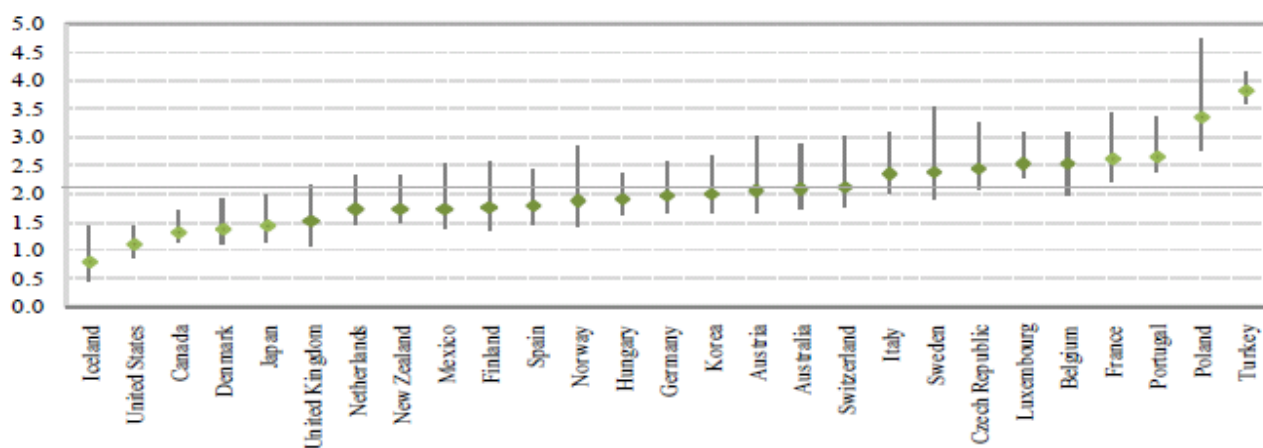


Gráfico10. Control estatal sobre la economía (OCDE)

De hecho, es observable, según se afirma en el Boletín Estadístico del personal al servicio de las Administraciones Públicas del Ministerio de Administraciones Públicas el incremento paulatino del número de empleados públicos acorde con ese incremento de peso de la gestión pública.

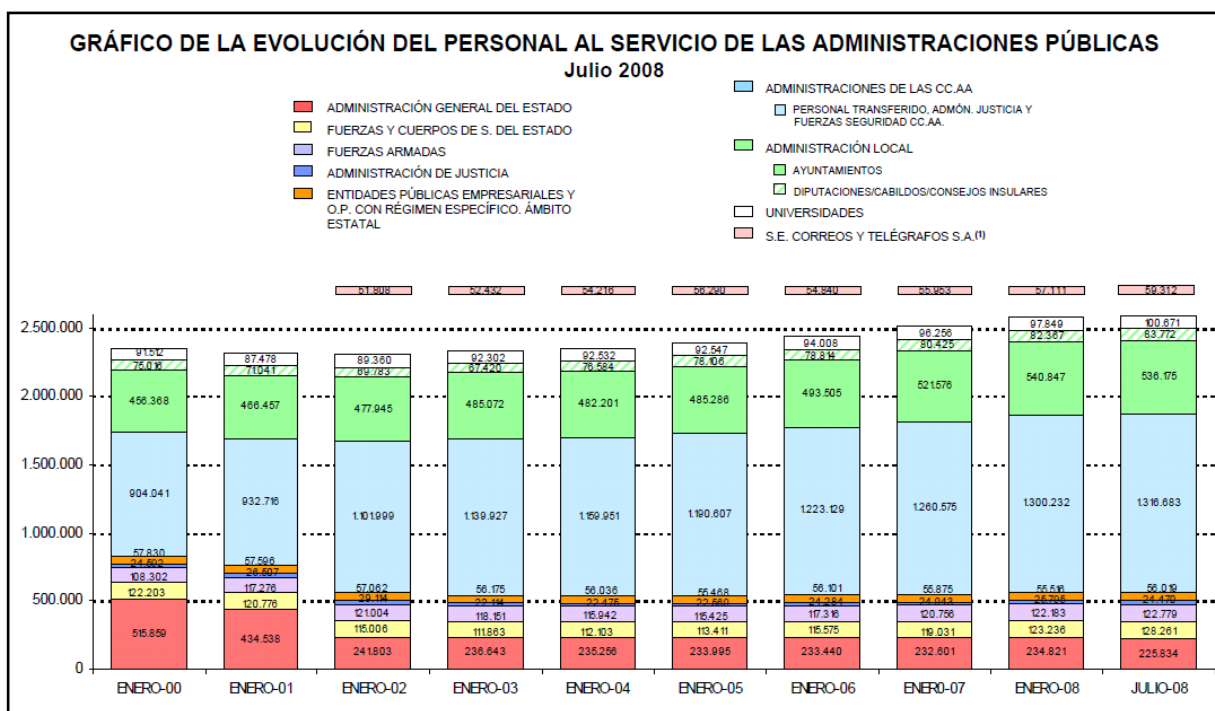


Gráfico11. Evolución del Personal al servicio de las Administraciones Públicas. Boletín Estadístico del personal al servicio de las Administraciones Públicas del Ministerio de Administraciones Públicas - Julio 2008

Así, se aprecia desde el 2000 un incremento paulatino del total del personal ya que el crecimiento del personal al servicio de las CCAA y la Administración Local es superior a la reducción experimentada en la Administración General del Estado.

Es, pues, un tamaño muy relevante y desde luego nada despreciable por lo que su gestión puede ser determinante a la hora de situar a toda nuestra economía en la senda del crecimiento o relegarla paulatinamente a un segundo nivel.

La productividad en el sector público

Sin embargo, a la vez, es de reseñar que la productividad pública ha quedado descolgada de la senda de enorme crecimiento que ha experimentado la productividad privada (Balmaseda y otros, 2007) según señalan los datos del Groningen Growth and Development Centre (GGDG).

Según afirman estos autores, “Los datos muestran que el nivel de la productividad del sector público y privado de la economía española era prácticamente idéntico en 1980, en torno a 24 mil euros de 1995 por empleado. Sin embargo, su evolución desde entonces ha sido significativamente diferente. En 2003, la productividad del sector privado superó los 35 mil euros de 1995 por empleado (un aumento acumulado del 49% en el período), mientras que la del sector público no llegaba a los 28 mil (reflejando un aumento del 16%). Es decir, la productividad del sector privado ha aumentado en este periodo 35 puntos porcentuales más que la del sector público. Esta divergencia se acentúa si se toma como base de comparación la productividad de la rama de Administración Pública y Defensa, ya que la productividad en esta rama de actividad sólo se ha incrementado en un 13% en los últimos 25 años. En síntesis, la modesta evolución de la productividad del sector público, sobre todo en el inicio del periodo, apunta a la necesidad de introducir medidas que aumenten su flexibilidad y redunden en una mayor eficiencia. En este sentido las lecciones aprendidas sobre los fundamentos de la productividad privada deben también emplearse, si cabe en mayor medida, para atajar la brecha existente entre las distintas ramas de actividad, particularmente en cuanto al uso de los avances tecnológicos y la introducción de incentivos adecuados en la Administración Pública”.

Observamos así, una brecha muy importante que se va abriendo en los últimos años y que debe hacernos reflexionar acerca de la adecuación de los enfoques de gestión pública tradicionales y las causas y consecuencias de la diferente evolución de la productividad entre ambos sectores, público y privado.

Por otra parte es destacable que estos datos de productividad pública tampoco son buenos cuando los comparamos con los de otros países europeos ya que se aprecia asimismo una brecha muy significativa situándonos en la banda baja de productividad cuando nos comparamos con países como Alemania, Francia o Italia e incluso con la media de los 15 (con una diferencia muy abultada de casi 10.000 € por empleado público lo que supone una diferencia negativa de más del 27%).

Tal como señalan Balmaseda y Melguizo (2007), “si la productividad del sector público español hubiera sido igual a la media de los sectores públicos de la UE-15, el PIB de

España sería un 5,7% superior al actual (más de 32 mil millones de euros). Estas estimaciones, expuestas a efectos ilustrativos, reflejan las enormes ganancias potenciales de la mejora de eficiencia del sector público”.

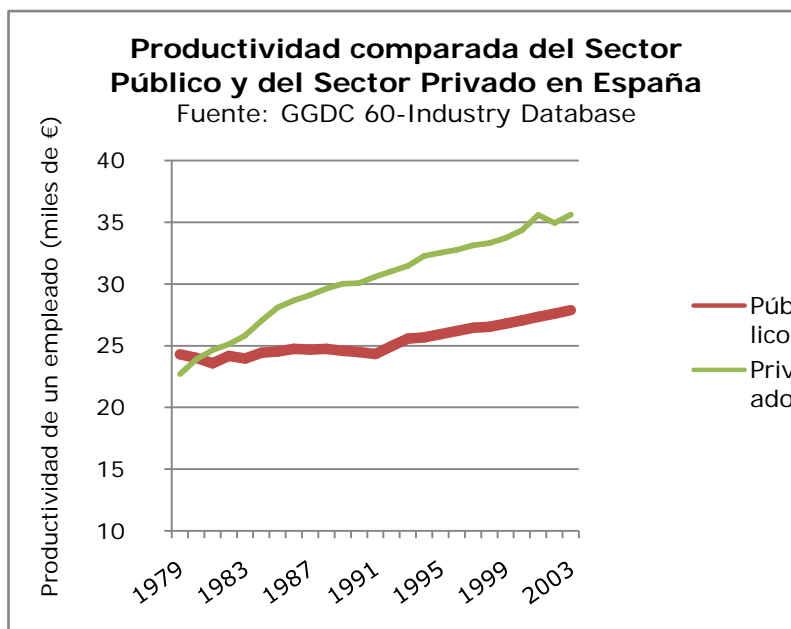


Gráfico12. Evolución de la productividad en España

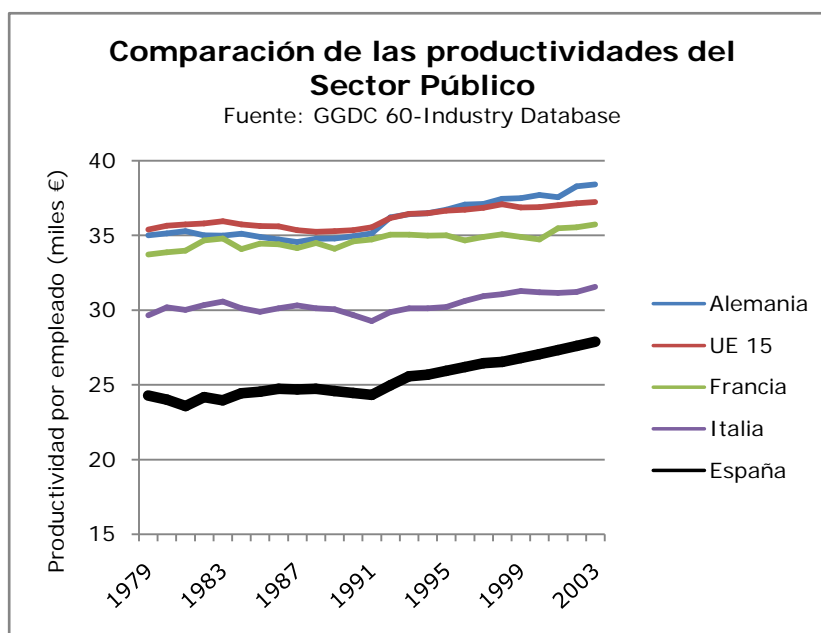


Gráfico13. Productividad pública en Europa (Balmaseda y otros, 2007)

Hay, pues, un importante camino que recorrer en la gestión pública donde se aprecia además que la indudable modernización en la gestión experimentada en el sector privado no se ha producido de igual manera en el ámbito de lo público generando una importante brecha en un sector de un tamaño muy relevante.

1.4.1.3. Reflexiones

En resumen, nos encontramos inmersos en un momento de complejidad y transformación global nuevo y singular donde los esquemas y paradigmas tradicionales con los que venimos gestionando nuestras sociedades están siendo cada vez más puestos en cuestión ante un entorno cada vez más complejo y competitivo.

Las sociedades y economías desarrolladas, y en especial las europeas, son retadas y paulatinamente relegadas en el juego del poder económico y político mundial y tienen ante sí el reto de reinventarse a sí mismas para continuar liderando un futuro diferente para el que deben ponerse en marcha mecanismos más eficaces y eficientes que los actuales que están mostrando su paulatina pero contumaz obsolescencia.

En este entorno el papel de lo público es crucial dado que, por una parte, el Gobierno lidera el desarrollo de un país creando un contexto facilitador de la competitividad y de la cohesión social (acción indirecta) y además, por otra, desarrolla una acción directa prestando servicios fundamentales para la sociedad con un peso muy elevado en la economía.

Es más, tal como Martens señala (Visió general del Sector Públic a Europa: Dimensió, Competitivitat i Govern de Qualitat, 2007), la presión por aumentar la calidad del sector público no sólo proviene de la competencia global y factores geopolíticos, sino también de tendencias internas. En este sentido podemos afirmar que “los ciudadanos de hoy se niegan a pagar más impuestos por servicios cuyos precios se disparan al mismo tiempo que disminuye la calidad” (Osborne y Gaebler, 1994). “Los ciudadanos contemporáneos han crecido acostumbrados a disponer de productos y servicios confectionados para satisfacer sus necesidades” (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2009).

Así, dada la importancia de su papel y los síntomas de escaso avance que se aprecian en la mejora de su gestión, el sector público tiene ante sí un reto de primer nivel incontestable y urgente. De ahí la relevancia que tiene encontrar enfoques y soluciones que permitan encontrar vías prácticas para la mejora de la gestión pública como es, en este caso, la Dirección Estratégica.

1.4.2. La Calidad y la Excelencia en la Gestión

1.4.2.1. Qué es la Excelencia

En los años 50 y 60 del pasado siglo, la economía japonesa inició la revolución de la Calidad, iniciada y desarrollada por Deming (1982) como uno de los líderes de pensamiento más destacados, situando a Japón en la cabeza del desarrollo económico durante muchos años.

El origen de este fenómeno fue la invitación que hizo la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE¹²) a W. Edwards Deming en julio de 1950 para desarrollar un conjunto de conferencias y seminarios sobre los principios básicos del control estadístico de calidad a directivos e ingenieros de industrias japonesas. Estos eventos tuvieron una gran repercusión y en agradecimiento la JUSE creó el premio Deming¹³ en su honor ese mismo año y que desde entonces viene siendo concedido anualmente si bien sus principios han evolucionado hacia los más extensos de la "Calidad Total" (TQM).

A finales de los años 70 y durante los 80 otras economías desarrolladas, especialmente la estadounidense, viendo el gran avance japonés estudiaron el modelo e importaron las técnicas de Calidad Total. En esta línea se crea en 1988 el "Malcom Baldrige National Quality Award"¹⁴. El premio Baldrige es otorgado por el Presidente de los Estados Unidos a aquellas empresas (industriales y de servicios, grandes y pequeñas) y organizaciones dedicadas a la educación, sanidad y sin ánimo de lucro que son juzgadas como excelentes en siete áreas: 1- Liderazgo; 2- Planificación estratégica; 3- Orientación al cliente y al mercado; 4- Medición, análisis y gestión del conocimiento; 5- Orientación a los recursos humanos; 6- Gestión de procesos y 7- Resultados.

En paralelo, en 1988 se creó en el ámbito europeo la "European Foundation for Quality Management" (EFQM) por los presidentes de 14 grandes empresas europeas¹⁵ que hasta el año 91 estuvo centrada en la elaboración del denominado "Modelo EFQM" en un trabajo desarrollado por alrededor de 300 expertos.

En 1992 EFQM otorgó el primer premio¹⁶ y pronto se vio que el modelo no era aplicable únicamente a grandes empresas privadas sino que se extendió inmediatamente a organizaciones públicas y a PYMES con lo cual se establecieron las correspondientes 3 categorías. En la actualidad EFQM cuenta con aproximadamente 800 miembros.

El Modelo EFQM de Excelencia en la Gestión (2003) establece una verdadera filosofía de gestión aplicable a cualquier organización y basada en un conjunto de fundamentos conceptuales básicos que definen una Gestión de Calidad Total:

- Orientación hacia los Resultados: La Excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.

¹² <http://www.juse.or.jp>

¹³ <http://deming.org>

¹⁴ <http://www.quality.nist.gov/>

¹⁵ EFQM se fundó oficialmente en septiembre de 1988 en Bruselas en el Chateau de Val Duchesse en el mismo lugar donde 30 años antes nació la Comunidad Económica Europea. Los presidentes de Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen fueron los fundadores originales a los que inmediatamente se unieron otras 53 compañías como cofundadoras.

¹⁶ Entregado por el S.M. el Rey Don Juan Carlos en la reunión anual de EFQM celebrada en Madrid.

- **Orientación al Cliente:** La Excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente.
- **Liderazgo y coherencia:** Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización.
- **Gestión por procesos y hechos:** Excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.
- **Desarrollo e implicación de las personas:** Excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación.
- **Proceso continuo de Aprendizaje, Innovación y Mejora:** Excelencia es desafiar el status quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.
- **Desarrollo de Alianzas:** Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.
- **Responsabilidad Social de la Organización:** Excelencia es exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad.

Junto con estos fundamentos conceptuales y a fin de dar respuesta a los mismos, el Modelo se estructura alrededor de 9 criterios agrupados en Resultados (Resultados Clave, Resultados en las Personas, Resultados en los Clientes, Resultados en la Sociedad) y Agentes Facilitadores (Procesos, Personas, Política y Estrategia, Alianzas y Recursos, Liderazgo).

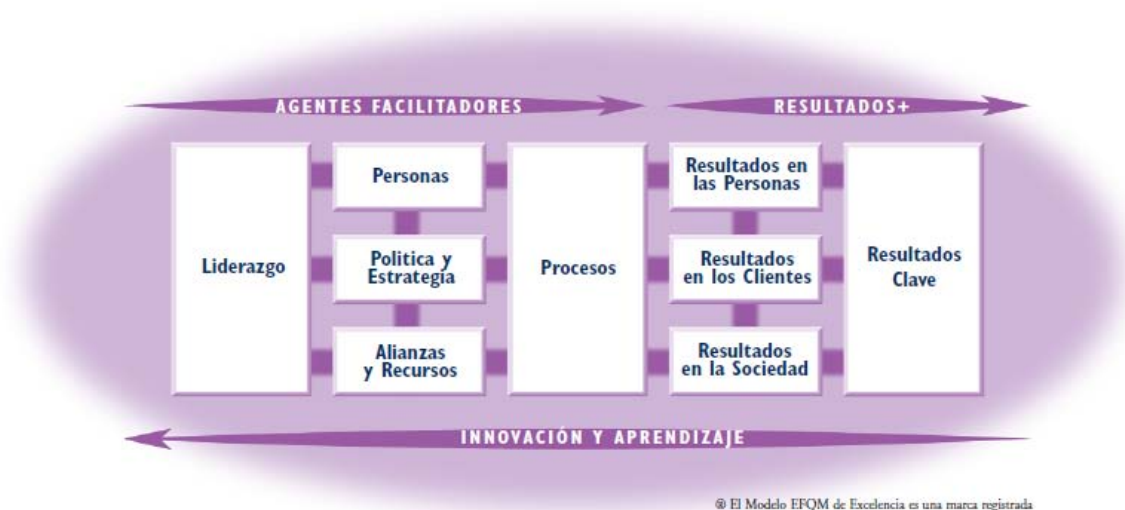


Gráfico14. Modelo EFQM de Excelencia

Así, el Modelo EFQM es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. El Modelo establece que la excelencia sostenida en todos los resultados de una organización se puede lograr mediante distintos enfoques. El Modelo se fundamenta en la premisa según la cual: “los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus Clientes, Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos”.

Junto con esta estructura, el Modelo establece una lógica de funcionamiento que denomina REDER. De esta forma “en los fundamentos del Modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER (en inglés RADAR), y que está integrado por cuatro elementos: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se utilizan al evaluar los criterios del grupo de Agentes Facilitadores, mientras que el elemento Resultados se emplea para evaluar los criterios del grupo de Resultados”.

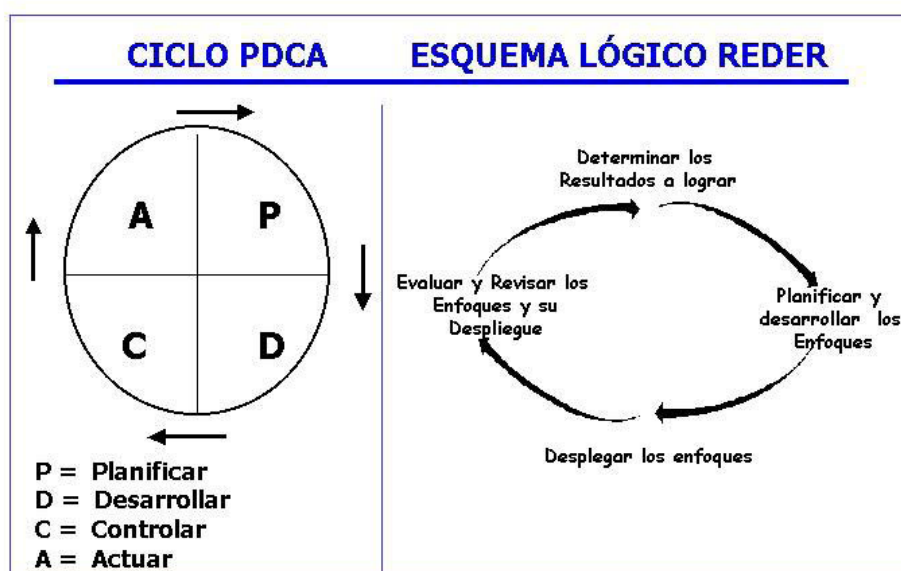


Gráfico15. La lógica REDER

1.4.2.2. Aplicación de la Excelencia a la gestión pública

Según hemos visto la filosofía de gestión y el Modelo EFQM (que es el más cercano a nuestro entorno y por ello el que tomamos como referencia) es aplicable a cualquier organización definiendo de forma filosófica (fundamentos), estructurada (criterios) y dinámica (REDER) lo que podemos considerar como una buena gestión organizativa.

Su aplicabilidad es clara tanto en el ámbito privado como público y EFQM ha desarrollado una versión del modelo que se adapta a este último entorno.

En nuestro país “desde 1999 el Ministerio de Administraciones Públicas ha promovido la aplicación de un modelo de referencia continental, como es el Modelo EFQM de Excelencia” según afirma la Guía para la Autoevaluación para las Administraciones Públicas del Modelo EFQM (Ministerio de Administraciones Públicas, 2006).

Así, pues, nos encontramos con que nuestro Gobierno de forma clara viene dando soporte e impulso a la introducción de los conceptos de Excelencia en la gestión propugnados en el Modelo EFQM y que servirán luego de punto de partida para la Dirección Estratégica.

Asimismo observamos un claro apoyo a los modelos de excelencia también en el ámbito autonómico y municipal junto con el desarrollo de premios a diversos niveles tal como Joaquín Ruiz (2004) señala afirmando que “en las Administraciones Públicas españolas se vienen generalizando en los últimos años los programas de premios, tanto en las distintas Comunidades Autónomas como en la Administración General del Estado, con una notable convergencia en cuanto a planteamiento, finalidad y sistemas de evaluación”.

De hecho, tal como señalan López y Gadea (2001), “hoy pocas unidades administrativas se resisten a incorporar, de un modo u otro, aspectos de la gestión de la calidad ... el fenómeno de la Calidad Total ha entrado de lleno en las Administraciones Públicas y, muy especialmente en el ámbito municipal”.

Según afirman Parrado y Ruiz (1999) “las Administraciones Públicas no sólo deben contemplar el marco jurídico en el que la actuación estatal opera sino que deben prestar atención a otras dimensiones como la diligencia de la prestación, la eficacia y la eficiencia en la consecución de las metas, la transparencia y la responsabilidad que se debe exigir a las organizaciones públicas”. Asimismo, López y Gadea (1995) afirman que “las nuevas propuestas modernizadoras de la administración local pretenden mejorar la calidad de los servicios para atender las necesidades de los ciudadanos de tal manera que éstos queden satisfechos por los servicios recibidos”.

En esta línea debemos señalar la notoria y relevante actuación puesta en marcha por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios (AEVAL)¹⁷ uno de cuyos recientes trabajos ha consistido en la elaboración de una “Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos” donde se señala que “la evaluación es una herramienta que proporciona al sector público una información fundamental para la mejora de la acción pública y la rendición de cuentas” (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2009).

¹⁷ <http://www.aeval.es>

1.4.3. La Gestión pública del siglo XXI: de la Burocracia al New Public Management y la Gobernanza

1.4.3.1. Perspectiva histórica

Desde el siglo XVI la gestión de lo público en España fue ejemplo de excelencia no igualado por ninguna otra administración en su época o área de influencia, siendo una de las claves que posibilitaron la gestión del inmenso imperio español durante más de doscientos años.

Esta gestión se caracterizó por un énfasis sobre la jurisprudencia, agregada a la pre-ocupación real de conservar los archivos, y con una estructura jerárquica rígidamente vertical donde los cargos se otorgaban por las autoridades superiores, que aseguró que enormes cantidades de documentos oficiales den, aún hoy en día, prueba de la acción de España en aquel periodo (Archivo General de las Indias en Sevilla, Archivo General de la Nación en Méjico y otros numerosos archivos nacionales en Hispanoamérica).

Es aquel, probablemente, el periodo mejor documentado de toda la historia anterior al siglo XIX.

1.4.3.2. La Burocracia

Hay que esperar a la edad moderna, como consecuencia del racionalismo que establece que siempre existe una forma correcta de hacer las cosas, para que se comiencen a construir de forma sistemática los conceptos actuales de la gestión.

Cabe destacar como principales promotores de estas ideas a Max Weber, Henry Fayol y Frederick Taylor.

Maximilian Weber¹⁸ es considerado uno de los fundadores del estudio moderno de la sociología y de la administración pública.

En su obra magna, *Economía y sociedad* (Weber, 1968), se hace una descripción de la racionalización (de la que la burocratización es una parte) como un cambio desde una organización y acción orientada a valores (autoridad tradicional y autoridad carismática) a una organización y acción orientada a objetivos (autoridad racional-legal). Muchos aspectos de la administración pública moderna siguen haciéndole referencia y un servicio civil clásico y organizado jerárquicamente del tipo continental es denominado servicio civil weberiano.

El resultado, de acuerdo al mismo Weber, es “una noche polar de oscuridad helada”, en la que la racionalización creciente de la vida humana atrapa a los individuos en una jaula de hierro de control racional basado en reglas.

¹⁸ Erfurt, Alemania, 21 de abril 1864 - Munich, 14 de junio 1920. Filósofo, economista, jurista, historiador, politólogo y sociólogo alemán.

La burocracia así definida es una forma de organización que busca la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de procedimientos regularizados (detalladas reglas y regulaciones), división de responsabilidades y especialización del trabajo (división prefijada de las tareas y de la supervisión jerárquica) y relaciones impersonales.

Más en detalle, caracteriza la burocracia con una serie de características clave como son las siguientes:

- División del trabajo, donde cada trabajador tiene claramente definida su autoridad y responsabilidad. Las posiciones se establecen como una jerarquía con bastantes niveles y aparece una cadena de autoridad donde se requieren muchas aprobaciones con firma para la toma de cualquier decisión.
- Las personas se seleccionan en base a su competencia técnica. Se seleccionan mediante exámenes y basándose en su formación. Sus carreras son estables y lineares.
- El desempeño de cada persona está regulado por reglas estrictas, disciplina y control. Se usa un sistema de documentos escritos para definir las reglas y controlarlas.
- Las personas responsables (administradores) no son propietarios de los recursos; éstos pertenecen a la posición, no a la persona.
- Los administradores tienen carreras oficiales, un salario fijo y, en especial en las de gobierno y modernamente, estabilidad laboral (suma dificultad para despedir a los empleados)

No obstante, el propio Max Weber percibió que realmente no puede existir un tipo de organización ideal como la que propone. Por tanto, la burocracia real será menos óptima y efectiva que su modelo ideal. Según él mismo, la burocracia puede degenerar:

- La jerarquía vertical de autoridad puede llegar a ser caótica; algunas oficinas pueden ser soslayadas al tomar decisiones, causando conflictos de competencias.
- Las competencias pueden ser poco claras y usadas contrariamente al espíritu de la ley; en ocasiones una decisión en sí misma puede considerarse más importante que su efecto.
- Nepotismo, corrupción, enfrentamientos políticos y otras degeneraciones pueden contrarrestar la regla de impersonalidad, pudiéndose crear un sistema de contratación y promoción no basado en méritos.
- Los funcionarios pueden eludir responsabilidades a través de métodos poco ortodoxos.

Incluso reconocía que una burocracia no degenerada puede verse afectada por diversos problemas:

- Sobreespecialización, conduciendo a excesiva fragmentación y pérdida de eficiencia.
- Rigidez y lentitud en las tomas de decisiones, debido a las largas cadenas de aprobaciones.
- Rigidez e inercia en los procesos, siendo imposible resolver casos inusuales e igualmente retrasando los cambios, evolución y adaptación de viejos procesos a nuevas circunstancias.
- Suposición de que el sistema es siempre perfecto y correcto por definición, provocando que su organización sea poco proclive al cambio y a la autocrítica.
- Poca estima por las opiniones disidentes.
- Creación de más y más reglas y procesos, creciendo su complejidad y disminuyendo su coordinación, facilitando la creación de reglas contradictorias y en definitiva empeorando gravemente la eficiencia.

Muy pronto la burocracia se extendió a distintos tipos de organizaciones ya no sólo en las del Estado, donde ha sido más habitual, sino también en las Corporaciones y grandes empresas capitalistas debido al desarrollo y especialización del trabajo que han tenido éstas, superando incluso a la de los Estados; se suele denominar a este tipo de burocracia en las empresas privadas "burocracia corporativa".

Esta forma de organización ha sido criticada por numerosos filósofos y escritores (Aldous Huxley¹⁹, George Orwell²⁰ y Hannah Arendt²¹).

Contemporáneamente a la aparición de la Burocracia, se desarrollaron también otras escuelas de gestión que se adecuan más a las necesidades de las organizaciones privadas y productivas. Una de las más importantes es la de Henry Fayol²² que es considerado el fundador de la escuela clásica de "administración de empresas", fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial. Define dos sistemas críticos dentro del de Gestión:

¹⁹ Aldous Leonard Huxley (26 de julio de 1894 – 22 de noviembre de 1963) fue un escritor anarquista inglés que emigró a los Estados Unidos. Miembro de la reconocida familia de intelectuales Huxley. Conocido por sus novelas y su gran abanico de ensayos, publicó, también, relatos cortos, poesía, libros de viaje e historias para películas y guiones. Mediante sus novelas y ensayos, Huxley ejerció como crítico de los roles sociales, las normas y los ideales

²⁰ George Orwell, seudónimo de Eric Arthur Blair (Motihari, India, 25 de junio de 1903 - Londres, 21 de enero de 1950), Orwell es uno de los ensayistas en lengua inglesa más destacados del siglo XX, y más conocido por dos novelas críticas del totalitarismo estalinista: "Rebelión en la granja", y "1984" (la cual escribió y publicó en sus últimos años de vida).

²¹ Hannah Arendt (Linden, Hanóver, Alemania, 14 de octubre de 1906 - Nueva York, Estados Unidos, 4 de diciembre de 1975), teórica política alemana.

²² Henry Fayol (Constantinopla 1841- París 1925) fue un ingeniero de minas francés. Hizo grandes contribuciones a los diferentes niveles administrativos. Escribió *Administration industrielle et générale*, el cuál describe su filosofía y sus propuestas.

- *Coordinación.* Basado en los siguientes principios: escalar (la mejor coordinación se consigue por una distribución jerárquica de la autoridad, como una pirámide), unidad de Mando (cada persona sólo responde ante un mando) y ámbito de control (hay un número óptimo de personas a las que un supervisor puede controlar de forma eficiente).
- *Especialización.* Define cómo se debe distribuir el trabajo y sigue los principios de departamentalización (funciones o tareas similares deben agruparse en una sola unidad y primacía de la Línea que forma la estructura escalar de autoridad y los soportes quedan subordinados a ella).

Asimismo Fayol define seis tipos de funciones: Técnica de producción, Comercial, Financiera, de Seguridad, Contable y Administrativa.

Esta escuela es contemporánea a la de la Administración Científica, cuyo fundador fue Frederick Winslow Taylor²³ desarrolla sus ideas, que son el inicio del estudio de Tiempos y Métodos aplicables a las tareas productivas buscando conseguir la máxima prosperidad tanto del empresario como del trabajador, pero teniendo en cuenta que el hombre es perezoso por naturaleza e intenta escudarse en ello para realizar lentamente su trabajo haciendo creer al empresario que está dando lo mejor de sí.

De cara a los procesos, propone la máxima mecanización posible, el ahorro máximo de movimientos, el establecimiento de movimientos pautados, la eliminación de tiempos muertos, la fijación de tiempos para cada movimiento y el sistema de salario por rendimiento.

Según su opinión, los administradores de la producción deben cambiar radicalmente de paradigma, convirtiéndose en lo que se ha venido a designar actualmente como gestores siendo su auténtica función la de:

- Elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, sustituyendo al viejo modelo empírico.
- Seleccionar científicamente a los trabajadores, adiestrarles, enseñarles y formarles, en contraposición con el pasado en el que cada trabajador elegía su propio trabajo y aprendía por sí mismo como mejor podía.
- Colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado. El estudio del trabajo se hace consultando al trabajador o incluso en asociación con él. La estructura y las relaciones ya no son impersonales.

El trabajo y la responsabilidad se reparten casi por igual entre los gestores y los obreros. Los gestores toman bajo su responsabilidad todo aquel trabajo para el que están más capacitados que los obreros, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad se echaban sobre las espaldas de los trabajadores.

²³ Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), Ingeniero Mecánico y economista estadounidense, escribió *Piece Rating System* (1895), *Shop Management* (1903) y *The Principles of Scientific Management* (1911) donde desarrolla sus ideas.

Con relación a nuestro entorno, señala Prats (2005) que “hasta mediados de los sesenta las reformas administrativas se inspiraron en el modelo burocrático weberiano, sobre el cual se construyó la arquitectura institucional del Estado democrático y social de Derecho. Dicho modelo fue considerado a la vez como expresión de la racionalidad «gerencial» y de la racionalidad «legal», es decir, como el más apropiado para garantizar: 1) la eficacia y eficiencia de la acción administrativa, y 2) la sumisión plena de las Administraciones Públicas al Derecho. El modelo inspiró la construcción del llamado «Estado administrativo» y fue el paradigma desde el que se desarrolló tanto la primera fase de las Ciencias de la Administración como el Derecho administrativo del proyecto antidiscrecional.”

Continúa este autor señalando las razones por las que se impuso la organización burocrática afirmando la siguiente mención de Weber: “La razón decisiva que explica el progreso de la organización burocrática ha sido siempre su superioridad técnica sobre cualquier otra organización. Un mecanismo burocrático perfectamente desarrollado actúa con relación a las demás organizaciones de la misma forma que una máquina con relación a los métodos no mecánicos de fabricación”.

Sin embargo, continúa Prats, estas organizaciones burocráticas “conducen al desplazamiento de los objetivos, a la rigidez, a la incapacidad de adaptación a las situaciones nuevas y al ritualismo”.

1.4.3.3. La Nueva Gestión pública (*New Public Management*)

En el último cuarto del pasado siglo se inició una revolución global en la gestión pública (*New Public Management*).

La literatura sobre este tema “es amorfa, como debe esperarse de un campo interdisciplinario orientado hacia las políticas de acción” (Barzelay, 2003).

Según como afirma E.S. Savas²⁴(2008), este concepto surgió en algunas ciudades norteamericanas (así como en general a nivel de EEUU), en Nueva Zelanda y Gran Bretaña (pudiendo ser también visto en China y Mongolia así como en otros muchos países). En concreto, Elaine C. Kamark²⁵(2008) indica que sus orígenes se encuentran en Margaret Thatcher en la Gran Bretaña de 1979 que hizo de la reforma pública una piedra angular de su campaña electoral rompiendo el status anterior. Asimismo esta autora destaca como causas desencadenantes de este proceso de ruptura con el enfoque burocrático tradicional la desconfianza de los estadounidenses en sus gobiernos, la revolución Thatcher, las directrices de Instituciones internacionales (Banco Mundial, Fondo Monetari Internacional, Banco Internacional de Desarrollo, OCDE) así como las tendencias económico-sociales como la caída del comunismo, el triunfo del modelo de mercado, la llegada de la nueva economía de la información, la competencia económi-

²⁴ E.S. Savas es Presidential Professor de la School of Public Affairs en el Barauch College de la City University of New York

²⁵ Elaine C. Kamark es lecturer de la Kennedy School de la Universidad de Harvard y autora del libro “*The End of Government As We Know It: Policy Implementation in the 21st Century*”

ca global, la crisis económica, la democratización de muchos países así como los movimientos de reforma de la gestión pública en las décadas de los ochenta y noventa. En esta línea, señalan Greenwood y Wilson (1997) que en el sector público británico la distinción entre la gestión privada y la Administración pública se ha vuelto confusa como consecuencia de la práctica extendida de trasladar al sector público técnicas de gestión que habían sido diseñadas para el sector privado.

Su objetivo principal, señala Savas, es reinventar el gobierno para producir un mejor desempeño, exigiéndose a su vez mayor transparencia y responsabilidad. El concepto varía según diferentes interpretaciones pero en general incluye los siguientes principios:

1. Regreso a las funciones básicas del gobierno.
2. Restauración de la sociedad civil.
3. Adopción de los principios de mercado: competencia, privatización, desregulación, pago de los servicios y estrategias de precios
4. Descentralización y delegación de competencias.
5. Focalización en la gestión.
6. Optimización del tamaño del Estado.
7. Institucionalización del gobierno electrónico y otras nuevas tecnologías.

En concreto, en el campo de la focalización en la gestión, Savas afirma que:

“Hay un nuevo énfasis de este concepto en el campo de la gerencia pública. Los líderes están ideando Estrategias, formulando agendas, fijando metas y objetivos todo ello en orden a la consecución de resultados.

Hay una evaluación interna del funcionamiento y toda la atención está focalizada en los “outputs”. Antes, lo típico era que las agencias estatales informaran sólo sobre los “inputs” o entradas y sobre las cargas de trabajo, pero no sobre las salidas o resultados. En la actualidad, no es suficiente con que el departamento de transporte e infraestructuras –por ejemplo- informe sobre el coste de las reparaciones de una carretera y el número de horas-hombre dedicadas a ello; debe informar también sobre la condición del camino antes y después del trabajo, y el tiempo y el dinero ahorrado por los conductores debido a las mejores condiciones de esa vía. Los recursos se reconocen como objetos de valor solamente en cuanto producen los bienes o servicios deseados y resultados mensurables.

Demandas similares se están haciendo a algunas instituciones educativas algo “anticuadas”. Casi siempre es posible medir la “producción” o los “outputs” del sector público aunque generalmente es más fácil esta medición cuando se trata de resultados del sector privado (guiándose por los beneficios obtenidos).

Aún así, progresivamente los gobiernos están adoptando métodos de evaluación del desempeño y publicando los resultados de la medición en informes destinados al público en general. También hay empresas y asociaciones (Ej. Cámaras de Comercio) que se dedican a elaborar tales evaluaciones y hasta grupos de ciudadanos interesados en conocer –por ejemplo- la condición de los parques o la situación del transporte. Los periodistas de la prensa económica realizan también investigaciones sobre el funcionamiento de ciertas áreas del gobierno. El control y medición del funcionamiento del Gobierno es una tendencia que debe ser extendida a todos los niveles.

Por otra parte, los ciudadanos son también consumidores de servicios públicos y por lo tanto el Estado debe -como todo proveedor de un servicio- satisfacer a sus clientes. El ciudadano-consumidor-cliente es rey. El servicio al cliente es un elemento muy importante en la gerencia pública moderna y un componente esencial de un gobierno innovador.

Esto significa conseguir que el cliente encuentre las cosas “bien hechas”, que esté bien informado y que se le dispense un trato ágil y amable. En Estados Unidos existen diversas encuestas de opinión del ciudadano sobre el desempeño de gobiernos locales para medir la satisfacción de sus servicios; por ejemplo la ciudad de Charlotte (Carolina del Norte) elabora informes bi- anuales; San Diego (California) emplea encuestas con resultados por departamento en el informe anual de la ciudad. Para el Gobierno Federal de los Estados Unidos se han establecido estándares de servicio de atención al cliente.

Sin embargo aún no se está evaluando y divulgando información completa sobre el funcionamiento de los gobiernos. En una democracia los funcionarios no reinan; deben satisfacer las expectativas públicas o ser reemplazados. El gobierno y sus funcionarios son responsables de los resultados, un público más educado lo exige.”

Asimismo afirma este autor que “la reforma es básicamente un acto político. La reforma de la gerencia pública requiere una fuerte conducción política y un profundo compromiso desde los más altos cargos. Si se efectúa apropiadamente producirá como efecto un mejor funcionamiento del Estado y por lo tanto los ciudadanos quedarán más satisfechos y el Gobierno contará con un mayor grado de apoyo popular.”

El enfoque al ciudadano-cliente es básico en este enfoque tal como señala Al Gore (1994) indicando que “los gobiernos eficaces y emprendedores insisten en la satisfacción del cliente. Escuchan atentamente a éstos –a través de encuestas, grupos de interés y otros métodos similares-, reestructuran sus operaciones básicas para satisfacer las necesidades del cliente y utilizan la dinámica de mercado, como la competencia, para crear incentivos que lleven a sus empleados a considerar al cliente como lo principal ... los clientes son la gente más importante de una organización”.

Por su parte, Kamark (2008) señala que estos procesos de reforma en las últimas décadas han dado lugar a:

- *Gobiernos más económicos*, reduciendo los costes de las estructuras de gobierno e introduciendo el concepto de productividad acompañado por instrumentos como la contabilidad de costes, el presupuesto basado en el desempeño y cumplimiento, la flexibilidad entre partidas presupuestarias, la consecución de economías y la promoción de la productividad.
- *Gobiernos de calidad* orientados al servicio al ciudadano e introduciendo ventanillas únicas, vías de comunicación con el ciudadano y participación, acciones divulgativas, medición del rendimiento con comunicación pública y fomento de la participación activa de los empleados en el servicio al cliente con incentivos internos dirigidos a la consecución de los objetivos de calidad.
- *Gobiernos profesionales* donde la edificación de una fuerza laboral pública sólida y profesional es fundamental para generar calidad.
- *Gobiernos digitales* con la utilización de tecnologías de la información para reducir costes, aumentar la participación ciudadana e incrementar la transparencia.
- *Gobiernos mejor regulados*, ya que además de servir a los ciudadanos y defender el país, la regulación del sector privado es una de las funciones gubernamentales más importantes, con valoración de costes, simplificación de trámites y consulta con las partes afectadas en la creación de legislación y regulación.
- *Gobiernos honestos y transparentes*.

Finalmente este autor señala que “a medida que los Gobiernos de todo el mundo se embarcan en la segunda década de reformas de sus organismos gubernamentales y en su modernización, se hace patente que se ha conseguido mucho pero queda aún otro tanto por hacer” y que “todas estas reformas son decisivas porque todos los Gobiernos del mundo forman parte de un mercado global que es más poderoso y dominante de lo que nunca antes fue; para aquellos países que necesitan progresar en el mercado global, la innovación en el sector público ha adquirido y seguirá teniendo la misma importancia que tiene para el sector privado.”

En esta misma línea se enmarca la línea de pensamiento americana del Public Value cuyo máximo exponente es Mark Moore²⁶(1995) de la Kennedy School de la Universidad de Harvard quien define los propósitos de la gestión pública:

- Conseguir los objetivos del mandato de forma eficaz y eficiente.
- Competencia políticamente neutral.
- Utilización de técnicas analíticas para evaluar el valor público.
- Enfoque en el servicio al ciudadano y satisfacción del cliente.

²⁶ Mark H. Moore es Daniel and Florence Guggenheim Professor de la Kennedy School of Government, Harvard University

1.4.3.4. La Gobernanza

Tal como señala Joan Prats (2007) un paso más en la evolución de la filosofía de gestión pública surge a partir de los 90 con el concepto de Gobernanza²⁷ “en buena parte por la incapacidad de la Nueva Gestión pública de resolver los problemas de delegación democrática y provisión de bienes públicos que exigen la colaboración interdepartamental o interagencias”. La Gobernanza “suministra las claves de un nuevo modo de entender los límites y oportunidades del Estado: un nuevo marco de referencia para poder comprender y actuar en la relación entre los diferentes niveles y actores estatales, por una parte, y en la de éstos con la sociedad, por otra” (Vanaclocha F. J., 2009). Se configura así “como modo emergente de gobierno y de gestión pública” (Natera, 2005).

De la misma forma, afirman Tony Bovaird y Elke Löffler (2003) que “las organizaciones del sector público necesitan trabajar junto con otras organizaciones, de todos los sectores, para que su labor sea efectiva”.

Continúa Prats diciendo que “tanto la teoría administrativa como las políticas de reforma administrativa en los últimos tiempos ... especialmente en Europa, han ido estableciendo como foco de análisis no la estructura y funcionamiento de las organizaciones públicas sino las interacciones entre los distintos niveles de éstas y entre ellas y las organizaciones privadas y de la sociedad civil ... Esto no quiere decir que se abandone la consideración de la estructura, las funciones y los procesos de las organizaciones administrativas, sino que el estudio y la reforma de éstos se sitúa en el ámbito de las interacciones entre lo público-privado-civil”.

Señala Natera (2004) que el estudio de la gobernanza es multidireccional y se ha asociado a diferentes ámbitos, modalidades de actores y niveles de gobierno (local, subnacional, nacional, supranacional), aludiendo a un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico, pero también del mercado, caracterizado por un mayor grado de interacción y de cooperación entre el Estado y los actores no estatales en el interior de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado. Añade este autor que se está produciendo una transformación en los roles de las autoridades estatales con el paso del ejercicio jerárquico (“gobierno”) a la gestión de redes de actores individuales o colectivos de diversa naturaleza (“gobernanza”).

Por su parte el Diccionario de la Real Academia (2001) define Gobernanza como “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”.

En cualquier caso, y con respecto a este término y especialmente al conjunto de principios en el que se concreta, no parece haber una única definición acuñada de forma universal y diferentes autores la estructuran de diferentes modos y con distintos matices.

²⁷ *Governance*

Podemos señalar como una referencia la estructura que establece en el Libro Blanco de la Gobernanza Europea (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). En este libro se establece que hay cinco principios que constituyen la base de una buena gobernanza:

- **Apertura.** Las Instituciones deberían trabajar de una forma más abierta. Junto con los Estados miembros, deberían desarrollar una comunicación más activa sobre la labor de la UE y sobre las decisiones que ésta adopta. Deberían asimismo utilizar un lenguaje que resultara accesible para el público en general. Este aspecto reviste una especial importancia si se quiere fomentar la confianza en unas instituciones de por sí complejas.
- **Participación.** La calidad, la pertinencia y la eficacia de las políticas de la Unión implican una amplia participación de los ciudadanos en todas y cada una de las distintas fases del proceso, desde la concepción hasta la aplicación de las políticas. Una participación reforzada debería generar una mayor confianza en los resultados finales y en las Instituciones de las que emanan las políticas. La participación depende esencialmente de la adopción de un enfoque integrador de este tipo por parte de las Administraciones centrales en la concepción y aplicación de las políticas de la UE.
- **Responsabilidad.** Es preciso clarificar el papel de cada uno en los procesos legislativo y ejecutivo. Cada una de las Instituciones de la UE debe explicar su acción en Europa y asumir la responsabilidad que le incumba. Pero también se precisa una mayor claridad y una mayor responsabilización de los Estados miembros y de todos los agentes que participan en el desarrollo y aplicación de las políticas de la UE en los distintos niveles.
- **Eficacia.** Las medidas deben ser eficaces y oportunas, y producir los resultados buscados sobre la base de unos objetivos claros, de una evaluación de su futuro impacto y, en su caso, de la experiencia acumulada. La eficacia requiere también que la aplicación de las políticas de la UE sea proporcionada y que las decisiones se tomen al nivel más apropiado.
- **Coherencia.** Las políticas desarrolladas y las acciones emprendidas deben ser coherentes y fácilmente comprensibles. La necesidad de coherencia de la Unión es cada vez mayor: sus tareas son cada vez más complejas y la ampliación aumentará la diversidad; desafíos tales como el del cambio climático o la evolución demográfica rebasan las fronteras de las políticas sectoriales que han cimentado la construcción de la Unión; las autoridades regionales y locales están cada vez más implicadas en las políticas comunitarias. La coherencia requiere un liderazgo político y un firme compromiso por parte de las Instituciones con vistas a garantizar un enfoque coherente dentro de un sistema complejo.

Tal como Prats señala (2005), "la gestión pública también se transforma con la globalización. Ya no basta con que las Administraciones Públicas, como organizaciones, actúen legal, objetiva, eficaz y eficientemente".

Cerrillo (2005) nombrando a Peters afirma que "la gobernanza implica la dirección o el uso de diversos mecanismos para proveer una dirección coherente a la sociedad ... tan importante como tener objetivos articulados, es la necesidad de que esos objetivos

sean consistentes y estén coordinados". Asimismo señalan Peters y Pierre (2005) que el Estado ya no tiene el monopolio sobre la experiencia y recursos económicos o institucionales necesarios para gobernar si bien continúa siendo un vehículo clave para la persecución del interés colectivo, en particular como estructura para la determinación de los objetivos aunque no siempre para su implementación.

Es, pues, claro, a nuestros efectos, que la gestión de lo público debe basarse en el establecimiento de una dirección coherente a través, en la práctica, de unos objetivos claros, medidos y evaluados. Asimismo es imprescindible considerar la coordinación de los diferentes niveles e interlocutores en la ejecución en un marco de participación, transparencia y responsabilidad.²⁸

²⁸ *Bases actuales de la Administración Pública en España. Según el artículo 103 de la Constitución Española, la Administración Pública de España sirve con objetividad a los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho.*

La Administración Pública de España rige su actuación por el siguiente conjunto de principios:

1. *Principio de Eficacia. Capacidad para lograr el efecto que se desea o espera. Se basa en los resultados que se deben obtener, que sea realizado sin demoras o molestias innecesarias. El artículo 4 de la Ley 30/92 de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas Española recoge la obligación de la Administración en sus relaciones con otras Administraciones de facilitar la información que precisen para el ejercicio de sus competencias. Obliga a prestar cooperación y asistencia a otras Administraciones para el eficaz ejercicio de sus competencias. El artículo 15 de la Ley 30/92 recoge la posibilidad de encomendar la realización de servicios o actividades de carácter material, técnico a otros órganos o entidades por razón de eficacia o cuando no se posea los medios técnicos idóneos para su desempeño. También se arbitra medidas contra la actuación de las autoridades y personal al servicio de la Administración que atente contra la eficacia. El artículo 147 Reglamento de Organización, funcionamiento y régimen Jurídico de las Entidades Locales, RD 2568/86, afirma que la tramitación administrativa debe desarrollarse en función de los principios de economía, eficacia, y coordinación que estimule el diligente funcionamiento de la organización de las entidades locales.*

2. *Principio de jerarquía. La jerarquía normativa es un principio del ordenamiento jurídico, que impone la subordinación de las normas de grado inferior a las de rango superior. Jerarquía es el orden de los elementos de una serie según su valor. La jerarquía administrativa se caracteriza por cuatro notas principales: supervisión, dirección, inspección y resolución de conflictos. Es la ordenación vertical y gradual de los órganos de la Administración, de unos órganos subordinados a uno superior, creando un sistema de relaciones entre el superior y el subordinado y en su sentido inverso. Estas son las potestades que posee el superior jerárquico sobre el subordinado: dictar órdenes; dirigir la conducta del inferior; inspeccionar su actividad; resolver conflictos; anular o reformar actos del inferior; avocar atribuciones; sustituir al inferior en el ejercicio de su función; delegar el ejercicio de la función; ejercer la potestad disciplinaria; resolver conflictos positivos o negativos de atribuciones; ejercer potestades disciplinarias; resolver conflictos positivos o negativos de atribuciones; delegar, cuando la ley lo indique o no lo prohíba; resolver recurso de alzada interpuesto contra las resoluciones y actos de los órganos inferiores*

3. *Principio de descentralización. Traslado del ejercicio de competencias por parte de una Administración a otra o a entes perteneciente a la misma Administración pero dotados de personalidad jurídica propia. Lo que se transfiere al Ente descentralizado es el ejercicio de la competencia que, desde ese momento, pasa a ser ejercida como propia sin posibilidad de fiscalización por el ente transferente, pero nunca la titularidad. La descentralización puede ser de dos tipos descentralización: descentralización territorial (como las Comunidades Autónomas o Entidades Locales; esta delegación o transferencia se realiza mediante leyes orgánicas) y descentralización funcional o institucional (cuando se efectúa a favor de entes con personalidad jurídica propia y creados por la misma Administración que descentraliza así sus competencias)*

4. *Principio de desconcentración. Transferencia de competencias de un órgano superior a otro inferior, siempre que haya traslado de titularidad o disminuya la subordinación. Sólo pueden desconcentrarse entre órganos de la misma Administración o ente; si fuese de distintas Administraciones o con personalidad jurídica distinta se trataría de descentralización. La desconcentración puede realizarse horizontalmente, hacia órganos de igual nivel o verticalmente hacia órganos subordinados.*

En nuestro país mientras que las empresas privadas en mayor o menor grado según su sector y entorno particular, acuciadas por las distintas, fuertes y variables presiones del mercado, han continuado evolucionando siguiendo las líneas antes descritas someramente para asegurar su supervivencia, la Administración pública, quizás debido a su inmenso tamaño, diversidad y complejidad, a que tiene en cierto sentido asegurada su supervivencia y se desarrolla en un marco de monopolio o escasa competitividad (Kamark, E. C., 2008), y además a las dificultades culturales para entender la utilidad y necesidad de los nuevos paradigmas, que frecuentemente no se conocen o son percibidos como algo sólo aplicable a las empresas con ánimo de lucro, y al importante impacto que en la Administración tiene la clase política, con intereses y visiones que muchas veces se quedan en el corto o medio plazo, ha permanecido relativamente anclada en los conceptos originales del siglo XIX.

Así, tal como señala Gómez-Pomar Gómez-Pomar, J. (2007) “hasta hace bien poco, los acentos reformadores se han venido poniendo en las cuestiones que podríamos denominar tradicionales: construir una Función Pública profesional, garantizar la igualdad de los ciudadanos en los procedimientos y proteger su seguridad jurídica ante la actuación de la administración u organizar y racionalizar el entramado institucional del Estado, antes que poner el énfasis en una modernización real de su funcionamiento. La intensa tradición jurídica de nuestra Administración ha llevado en no pocas ocasiones a considerar que alcanzar la eficiencia en la actuación de las Administraciones Públicas era cuestión de consagrarlo en una ley”.

Es sin embargo importante, y de justicia, resaltar que desde hace unos años, la Administración española ha identificado la necesidad de adaptarse a métodos más modernos en su gestión, promocionando activamente la utilización de Modelos avanzados de gestión, como el Modelo EFQM, que poco a poco va integrándose en la forma de ges-

5. Principio de coordinación. La jerarquía sólo se da entre órganos de una misma Administración y no es suficiente para conseguir la unidad de actuación. Así pues, la coordinación interorgánica, tanto en una misma Administración como en Administraciones distintas, adquiere enorme prioridad, buscando actuar con la misma eficacia que si se tratara de una sola Administración y no de varias.

Estos principios reflejan aún en una buena parte los de Weber y Fayol, pero claramente no están en contra, sino todo lo contrario, de una forma de ver la gestión más avanzada, sistémica, humana y participativa, proactiva y flexible:

- *El Principio de Eficacia, describe fundamentalmente reglas de coordinación, pero no indica forma alguna en que se pueda definir con claridad y detalle qué “efecto se desea o espera”, ni tampoco cómo saber si se alcanza el efecto deseado (cómo medirlo) o de la consideración de la organización como algo dinámico que debe adaptarse a nuevos entornos.*
- *El Principio de Jerarquía está descrito casi en exclusiva desde el punto de vista jurídico, recordando fuertemente las ideas de Weber y Fayol, y no mostrando claramente en las potestades que describe para el superior jerárquico aquellos aspectos humanos e intangibles que empieza a describir Taylor, y que son la base de la filosofía de gestión moderna y avanzada.*
- *Los restantes tres principios, descentralización, desconcentración y coordinación vuelven a incidir en la necesidad de coordinación y alineamiento entre distintos entes y organismos, pero refiriéndose solo a las competencias y sin entrar en cómo se pueden y deben realmente coordinar en sus acciones para conseguir “la misma eficacia que si se tratara de una sola Administración, y no de varias”.*

tionar de los distintos entes y organizaciones (sirvan de ejemplo los premios a la Excelencia en la Gestión que otorga el MAP anualmente, la Junta de Castilla y León y una cada vez mayor cantidad de Ayuntamientos y otras organizaciones que consiguen sellos y reconocimientos relacionados con la Gestión avanzada y excelente), junto con un claro impulso en la utilización de herramientas informáticas modernas, y propiciando activamente la formación de los gestores de alto nivel de la administración en técnicas avanzadas.

1.4.4. Análisis comparativo de gobernabilidad

El Banco Mundial publica con carácter anual el informe “Worldwide Governance Indicators”²⁹, en el que se realiza una cuantificación de la calidad institucional con la perspectiva de la gobernabilidad. En concreto, esta publicación presenta una serie de indicadores que capturan seis dimensiones claves de calidad institucional o gobernabilidad para una amplia muestra de 212 países:

- *Voz y rendición de cuentas*: mide derechos humanos, políticos y civiles.
- *Estabilidad política y ausencia de violencia*: mide la posibilidad de amenazas violentas a, o cambios en, el gobierno, incluyendo el terrorismo.
- *Efectividad gubernamental*: mide la competencia de la burocracia y la calidad de la prestación de servicios públicos.
- *Calidad regulatoria*: mide la incidencia de políticas hostiles al mercado.
- *Estado de Derecho*: mide la calidad del cumplimiento de contratos, la policía, y las cortes, incluyendo la independencia judicial y la incidencia del crimen.
- *Control de la corrupción*: mide el abuso del poder público para el beneficio privado, incluyendo la corrupción menor y en gran escala (y la captura del Estado por las élites).

En este informe se observa que España ha retrocedido significativamente en Efectividad Gubernamental durante la última década pasando de estar en el percentil 91 al 80,6. Analizando la evolución dentro de este periodo podemos identificar tres periodos: 1996 a 2002 donde se ganan posiciones; 2003 a 2005 donde hay un ligero descenso y finalmente 2005 a 2007 donde el descenso en el ranking de percentiles es especialmente destacable.

Esto nos da una idea de que, a pesar de los esfuerzos realizados en nuestro país, comparativamente vamos quedando rezagados frente a otros países en los últimos años lo cual nos da una vez más el mensaje de la oportunidad y necesidad de impulsar una reforma de la gestión pública decidida basada en la aplicación de técnicas avanzadas de gestión.

²⁹ www.worldbank.org/wbi/governance/govdata/

Cuadro 4 Indicadores de Gobernabilidad. España

Indicador	Ranking (Percentil)	
	2007	1996
Voz y rendición de cuentas	83,2	85,2
Estabilidad política y ausencia de violencia	45,2	55,3
Efectividad gubernamental	80,6	91,0
Calidad regulatoria	85,4	83,4
Estado de Derecho	84,8	88,6
Control de la corrupción	84,1	84,5

Fuente: Worldwide Governance Indicators, 1996-2007. World Bank

Gráfico16. Indicadores de Gobernabilidad del Banco Mundial - España

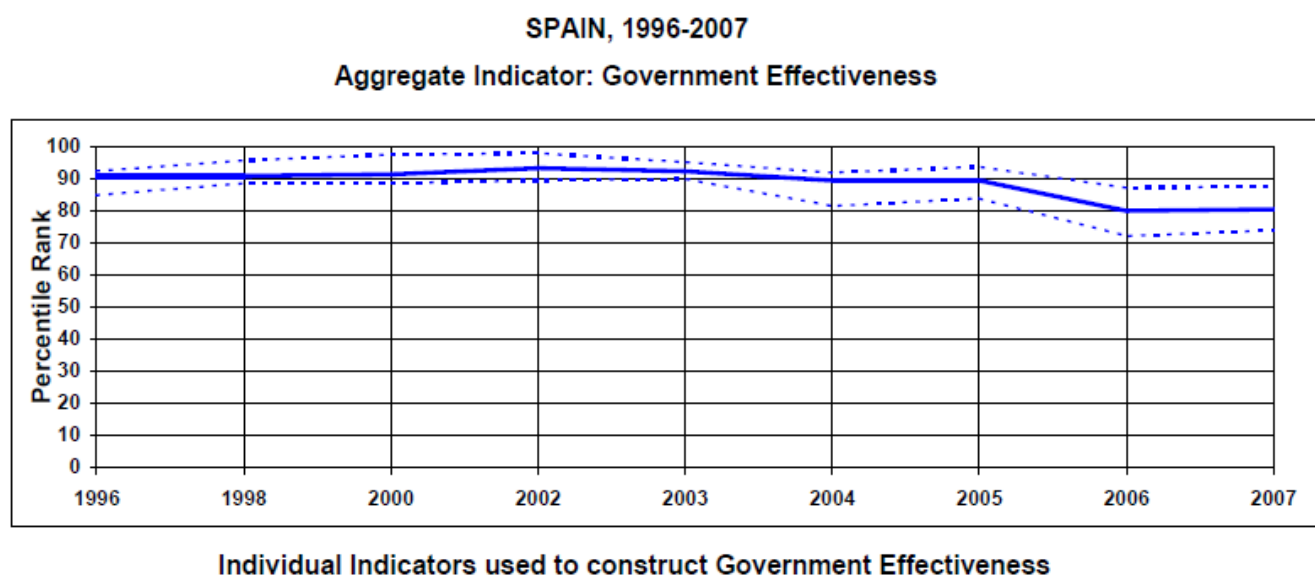


Gráfico17. Evolución de la Efectividad pública española 1996-2007. Banco Mundial

1.4.5. Algunas reflexiones sobre el marco para la gestión pública

Hemos visto a lo largo de este capítulo cómo la importancia de la gestión pública es grande en nuestra economía y sociedad y el gobierno a todos los niveles, cada uno según su ámbito y competencias, desempeña un papel clave en su devenir futuro.

Al mismo tiempo hemos visto y sustentado cómo la eficacia y eficiencia de esta gestión está lejos de lo deseable y necesario en estos tiempos existiendo un reto importante de evolución hacia una gestión más moderna. “No basta, pues, con la aplicación de la ley hay que tener organizaciones capaces de diagnosticar, predecir y reaccionar con elasticidad a los cambios que se produzcan en el entorno. Si, además, tienen que hacerlo siendo competitivas en el plano económico, siendo eficientes en el empleo de los recursos y proporcionando servicios de calidad y, todo ello, protegiendo la primacía de la ley y la igualdad de los ciudadanos, está claro que el cuadro administrativo y la acción pública han cambiado respecto a los modelos precedentes”(Bañón, 1997). Asimismo afirma Villoria(1997)que “Las administraciones públicas de los países desarrollados está implicadas en una serie de profundos cambios y transformaciones con las que, en principio, tratan de mejorar la prestación de servicios públicos, así como adaptarse a los cambios de entorno existentes en las sociedades contemporáneas. El término modernización se utiliza en España y en algún otro país como paraguas conceptualizador bajo el que se acogen todo este conjunto de fenómenos de adaptación. Fenómenos que parecen intentar alumbrar un nuevo paradigma de gestión pública, una nueva forma de pensar sobre la acción de gobernar y sobre cómo ha de materializarse ésta. El denominado paradigma burocrático parece estar llegando a la fase final de su existencia, aun cuando los rasgos nítidos del nuevo paradigma no parecen surgir con plena capacidad para dibujar un nuevo mapa cognitivo que auxilie en la percepción coherente y sistemática de la realidad cambiante a la que cotidianamente se hace frente”. Una administración responsable hace mucho más que reaccionar frente a las demandas populares siendo una administración sensible a las demandas de su público, una administración orientada hacia el mercado, en contraposición de una administración burocrática insensible y orientada a la producción (Carrillo y Tamayo, 1997).

En esta línea a afirma Bazaga (1997) que los métodos que hasta ahora han sido empleados para afrontar la difícil tarea de la acción pública están ahora en cuestión; las organizaciones públicas se ven obligadas a pensar en el hacia dónde se va para después definir cómo llegar allí; la visión estratégica dota a la acción pública de sentido y le facilita el descubrimiento de los distintos caminos a seguir para alcanzarlo.

Tal como Bjur y Caravantes (1997) afirman “los tiempos que corren y los retos que encaramos no nos permiten ser líderes o ejecutivos satisfechos si hemos de sobrevivir. Hay que adoptar ideas nuevas, maneras nuevas de organizar y operar”.

En este sentido, conceptos como el de la Excelencia, la Nueva Gestión pública y la Gobernanza ayudan a poner de relieve características y filosofías de gestión que son muy necesarias en su aplicación a la gestión pública y que, sin embargo, en la práctica en muchos casos todavía no se aplican en toda la medida que sería deseable.

Por otra parte, estos conceptos, siendo muy orientadores y de filosofía impecable, acaban también siendo bastante difusos a la hora de su aplicación práctica a la gestión de una organización en concreto.

Por ello, por sí mismos quizás resultan insuficientes para orientar de verdad y en la práctica a una organización pública hacia la eficacia, eficiencia y, en fin, la creación de valor público. Necesitamos enfoques e instrumentos que ayuden a trasladar estas filosofías en términos prácticos y gestionables, y no solamente inspiradores. De hecho el riesgo de cualquier concepto genérico, por potente e inspirador que resulte, si no se concreta acaba siendo canibalizado por la inercia y las incertidumbres que su aplicación conlleva.

Dedicaré el próximo capítulo a abordar el análisis estratégico y la Dirección Estratégica como enfoques clave para concretar esos principios y filosofías de gestión pública en la realidad de cada una de las organizaciones públicas ayudando así a orientarlas hacia la creación de valor.

Capítulo 2

Análisis estratégico y Dirección Estratégica

Capítulo 2. Análisis estratégico y Dirección Estratégica

2.1. LA ESTRATEGIA: CONCEPTO Y EVOLUCIÓN

2.1.1. Los orígenes del concepto

Observamos que la palabra "Estrategia" procede del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. De hecho la Estrategia viene de muy lejos y, tal como revela su etimología, se originó y desarrolló inicialmente en el mundo militar (tal como refleja la acepción primera del Diccionario).

Tan de lejos viene la Estrategia militar que ya hace 2.500 años, en el siglo VI a.c., el general chino Sun Tzu escribió el primer tratado sobre el Arte de la Guerra (Tzu, 2006) donde ya se sentaban algunos pilares básicos de la Estrategia militar. Siguiendo en el mundo de la guerra y ya en el Renacimiento encontramos a Macchiavello que publica en 1.521 su "L'Arte della guerra" (Machiavelli y Farneworth, 2001).

Ya en el siglo XIX encontramos a Clausewitz que en su libro de 1832 "Von Kriege" la define como la utilización de la batalla para ganar el propósito de la guerra dándole un sentido a la acción militar que debe ordenarse de acuerdo con el objetivo último (Clausewitz y Heuser, 2007) mientras que en 1862 Jomini publica asimismo su "Art of War" donde define la Estrategia como el arte de dirigir adecuadamente a las masas hacia el teatro de la guerra (Jomini, 2006).

Vemos, pues, que en la actividad militar hay una constante de pensamiento sobre la Estrategia sobre el que podemos destacar algunos aspectos relevantes:

- Tal como señala Handel (2000), vemos que el pensamiento sobre la gestión de la guerra en términos estratégicos está estrechamente relacionado desde siempre con la naturaleza humana y es aplicable al pensamiento estratégico en general, tal como se viene haciendo en tiempos recientes.
- Podemos observar que la Estrategia nace realmente en el terreno de lo público, si bien dentro del ámbito militar, para pasar de ahí posteriormente a su aplicación en el ámbito de las empresas.

Pero, ¿por qué es importante la Estrategia en el marco militar? Hay varios factores fundamentales que justifican su nacimiento y aplicación. En primer lugar, el mundo de la guerra es un mundo altamente competitivo y su resultado tiene grandes y claras consecuencias. Por otra parte, se enfrentan dos o más adversarios jugando en el mismo entorno pero con medios muy diferentes y la Historia nos enseña que en muchas ocasiones ha sido más importante la inteligencia (y por tanto la Estrategia) utilizada que los medios de partida.

Este origen de la Estrategia en el mundo de lo público es algo que frecuentemente se olvida cuando intentamos aplicarla a este ámbito ya que en muchas ocasiones se considera que la Estrategia es algo que utilizan las empresas y está alejado del marco de lo público. Nada más lejos de la realidad. En verdad fueron y han sido las empresas las que han aprendido de lo público mientras que quizás en lo público se han olvidado estos referentes estratégicos primigenios.

Sin embargo, la Estrategia y la Dirección Estratégica toman cuerpo científico y un enorme desarrollo en su aplicación a las empresas a partir de los años 50 y 60, especialmente en Estados Unidos donde, a lo largo de las décadas siguientes ha habido pensadores y académicos que han contribuido a desarrollar conceptos, refinados y optimizados a través de su aplicación a la práctica empresarial, sobre la Estrategia y la Dirección Estratégica.

2.1.2. El nacimiento de la Estrategia organizativa: años 50 y 60

Podemos señalar como pioneros de la ciencia de la Estrategia organizativa a Chandler, Setznick, Ansoff y Drucker.

La Economía en los inicios de la era Industrial estaba enfocada fundamentalmente alrededor de la obtención de eficiencia y productividad. Ya en 1776, Adam Smith, padre de la Economía Política señala que la clave del bienestar social está en el crecimiento económico potenciado a través de la división del trabajo (Smith, 2000), mientras que Taylor en 1911 (2007) defendía una “gestión científica” del trabajo que llevaba a especializar tremendamente las actividades. En la práctica uno de los máximos exponentes de estos principios lo podemos encontrar en la fabricación de automóviles impulsada hace casi un siglo por Henry Ford en la Ford Motor Company (Ford, 1923). Sin embargo aunque estos principios supusieron un gran avance en la producción, esta división funcional llevaba a una amplia separación con escasa coordinación entre funciones.

Chandler (1962) señaló la importancia de contar con una Estrategia global que coordinase las distintas funciones de la empresa con una visión a largo plazo para darle a la compañía una estructura, dirección y enfoque bajo el principio de que “la estructura sigue a la estrategia”. Observaba Chandler que como resultado de cambios tecnológicos y de mercado los cuatro grandes conglomerados americanos que analizó (Du Pont, General Motors, Standard Oil y Sears Roebuck) habían adoptado una estructura multidivisional (M-Form) donde se observaba la existencia de unas divisiones autónomas bajo un centro que se encargaba de supervisar la estrategia corporativa y gestionar interdependencias. Chandler definió:

- La Estrategia Corporativa como la definición de los objetivos y metas a largo plazo, la adopción de líneas de acción y la dedicación asociada de recursos necesarios para alcanzar los objetivos.
- La Estructura como el diseño de la organización a través de la cual se administra la Estrategia. Establecía que cambios en la estrategia de la organización ge-

neran nuevos problemas de administración que, a su vez, requieren una revisión de la estructura para que la Estrategia pueda implantarse con éxito.

Por su parte Setznick (1957) introduce la idea de la necesidad de adecuar los factores internos de la organización a los requerimientos de las circunstancias del entorno exterior. Esta idea fue luego desarrollada en el Stanford Research Institute³⁰ donde Albert S. Humphrey desarrolló un método de trabajo en equipo para la planificación denominado SOFT que luego evolucionó hacia el conocido SWOT³¹. Este análisis permitía, y todavía lo hace hoy dado que ampliamente utilizado, evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa a la luz de las oportunidades y amenazas detectadas en el entorno en el que se mueve.

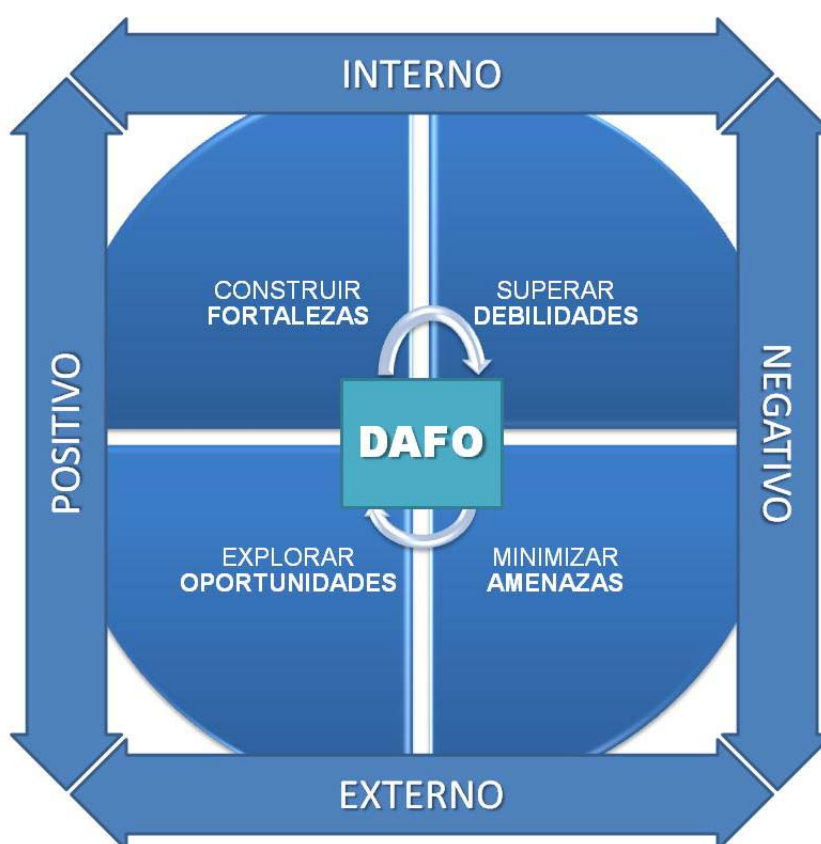


Gráfico 18. Análisis SWOT

³⁰ En la actualidad el SRI es un instituto de investigación independiente sin ánimo de lucro. En sus orígenes y en aquella época estaba ligado a la Universidad de Stanford. <http://www.sri.com>

³¹ El SOWT (*S*trengths, *O*pportunities, *W*eaknesses, *T*hreats) en castellano se denomina DAFO (*D*ebilidades, *A*menazas, *F*ortalezas y *O*portunidades).

Igor Ansoff(1965) construyó sobre estos elementos desarrollando numerosos conceptos y vocabulario estratégico. Construyó una matriz que relacionaba mercados y productos ayudando a establecer estrategias de penetración, desarrollo de producto, desarrollo de mercado, integración vertical y horizontal y diversificación. Asimismo desarrolló el denominado "Gap Analysis", todavía muy utilizado, consistente en analizar y entender cuál es el vacío (gap) existente entre donde nos encontramos y nuestros objetivos, desarrollando en consecuencia un conjunto de acciones dirigidas a eliminar o reducir ese vacío.

Finalmente Peter Drucker, uno de los padres más carismáticos y reconocidos de la Estrategia y de la gestión, con una dilatada carrera durante cinco décadas, realizó importantes aportaciones. Sus dos contribuciones más importantes fueron las siguientes:

- La importancia de los objetivos. Drucker afirmaba que una organización sin unos objetivos claros era como un barco sin timón. En 1954 desarrolló la teoría de la gestión basada en objetivos (Drucker, 1954) que evolucionó a la "Gestión por objetivos" (MBO³²). Según Drucker el procedimiento para establecer objetivos y hacer un seguimiento del progreso hacia los mismos debería recorrer la organización de arriba abajo.
- La importancia del Capital Intelectual. Drucker predijo la irrupción del "trabajador del conocimiento" y lo relacionó con la gestión. Comentaba que este trabajador no es jerárquico y que el trabajo debería ser desarrollado en equipo con el trabajador con mayor conocimiento como líder temporal.

En 1985, Chaffee (1985) resumía su visión de los principales elementos de la teoría reinante en los años 70 sobre la Dirección Estratégica:

- La Dirección Estratégica implica la adaptación de la organización a su entorno.
- La Dirección Estratégica es fluida y compleja. El cambio crea nuevas combinaciones de circunstancias que requieren respuestas no estructuradas ni repetitivas.
- La Dirección Estratégica afecta a toda la organización estableciendo una dirección.
- La Dirección Estratégica implica tanto la formación de la Estrategia (contenido) como la implantación (proceso).
- La Dirección Estratégica es en parte planificada y en parte no planificada.
- La Dirección Estratégica se desarrolla a varios niveles, por encima está la estrategia corporativa y por debajo las estrategias individuales de los negocios.
- La Dirección Estratégica requiere procesos de pensamiento tanto conceptuales como analíticos.

³² MBO, *Management By Objectives*.

2.1.3. El pensamiento estratégico: años 70 y principios de los 80

En los años 70 y principios de los 80 la mayor parte de desarrollo del pensamiento estratégico giró alrededor de tres ejes clave de pensamiento:

1. La búsqueda de la rentabilidad a través del Crecimiento, la gestión de la Cartera de Negocios y la Diversificación.
2. La revolución del Marketing.
3. La excelencia y el reto japonés.

Crecimiento y Diversificación

En la década de los 60 General Electric lanzó el estudio PIMS³³, cuyo objetivo era conocer mejor qué variables de negocio influían más en la rentabilidad de una unidad de negocio. La conclusión inicial del estudio es concluyente sobre la correlación positiva entre rentabilidad y cuota de mercado³⁴. A mayor cuota de mercado, mayor rentabilidad. Ello es debido a que una cuota de mercado elevado proporciona volumen y economías de escala así como experiencia y ventajas relacionadas con la curva de aprendizaje. El efecto combinado de todo ello son unos mayores beneficios (Buzzell y Gale, 1987).

Lógicamente este descubrimiento llevó a un interés natural por las estrategias de crecimiento. Se analizaron las ventajas relativas de la integración vertical, integración horizontal, diversificación, franquicias, fusiones y adquisiciones, joint-ventures y crecimiento orgánico. Asimismo se analizaron enfoques estratégicos de dominancia de mercado dentro del entorno regulatorio y competitivo.

Al mismo tiempo se produjo una paradoja identificada en las investigaciones realizadas por Schumacher (1973), Woo y Cooper (1982), Levinson (1984), al igual que más adelante hizo Traverso (2000). La paradoja consistía en que la investigación empírica mostraba cómo las compañías con una alta cuota de mercado a menudo eran notablemente rentables de la misma forma que también lo eran muchas compañías con baja cuota de mercado, mientras que las que se situaban en posiciones intermedias

³³ PIMS, *Profit Impact of Marketing Strategies*. El proyecto fue iniciado por Sidney Schoeffler de General Electric, integrado posteriormente en el Management Science Institute at Harvard a principios de los años 70 y desde 1975 está gestionado por el American Strategic Planning Institute a través de su brazo consultor PIMS Associates (www.pimsonline.com).

Lanzado inicialmente por la alta dirección de General Electric, que quería saber por qué algunas de sus unidades de negocio eran más rentables que otras, con la ayuda de Sidney Schoeffler se creó un proyecto de investigación al que cada una de dichas unidades informaba sobre su rendimiento sobre docenas de variables. A principios de los 70 se extendió a compañías externas.

El estudio inicial, entre los años 1970 y 1983 incorporaba 2.600 unidades de negocio de 200 compañías y en la actualidad el estudio continúa con más de 3.000 unidades de negocio involucradas donde se incluyen a más de 400 compañías de Fortune 1.000 así como cientos de compañías europeas.

³⁴ Los análisis posteriores a este inicial han identificado asimismo una alta correlación con, además de la cuota de mercado, con la calidad de los productos, intensidad de inversión y calidad de servicio.

eran comparativamente las menos rentables. Es lo que se vino a llamar el problema del "Hole in the middle"³⁵.

La gestión de organizaciones grandes y diversificadas requirió, a su vez, nuevas formas de pensamiento y nuevas técnicas. El primer máximo directivo en abordar con profundidad el problema de una compañía multidivisional fue Alfred Sloan³⁶ en General Motors cuya gestión descentralizada estaba basada en unidades de negocio semi-autónomas junto con funciones de soporte centralizadas.

Uno de los conceptos más valiosos para la gestión estratégica de compañías multidivisionales fue la Teoría de Carteras³⁷. En la década anterior Harry Markowitz (1959) junto con otros teóricos de las finanzas desarrollaron la teoría del análisis de carteras que sugería que una cartera diversificada de activos financieros reducía el riesgo total de la cartera y por tanto generaba un mayor valor.

Este concepto fue tomado por los pensadores estratégicos extendiéndolo a las carteras de negocios.

- Cada división de una compañía era vista como un elemento de la cartera de la corporación. De esta forma cada división (también llamada unidad estratégica de negocio) era tratada como un centro de beneficios semi-independiente con sus propios ingresos, costes, objetivos y estrategia.
- Se desarrollaron varias técnicas para analizar la composición de la cartera, la naturaleza de sus elementos y sus relaciones, en especial:
 - El análisis del Boston Consulting Group (BCG Matrix o BCG Box)³⁸ basado en una matriz que clasificaba los negocios o productos, en función del crecimiento del mercado y la cuota relativa del negocio o producto en dicho mercado.

³⁵ La paradoja se vino a llamar en la literatura estratégica como "the whole in the middle problem" que fue tratado y resuelto por Michael Porter en los años 80. La explicación de Porter se fundamentó en que las compañías con una alta cuota de mercado tenían éxito porque seguían una estrategia de "liderazgo en coste" mientras que las compañías de baja cuota lo tenían porque utilizaban una estrategia de "segmentación de mercado" enfocándose en nichos pequeños pero rentables; por el contrario las compañías en el medio eran menos rentables porque no seguían una estrategia suficientemente viable ni en coste ni en diferenciación.

³⁶ Alfred Pritchard Sloan, Jr (1875 – 1966) fue durante 33 años Presidente de General Motors (de 1923 a 1956), periodo durante el cual GM llegó a ser la compañía mayor, más exitosa y rentable jamás conocida. Sloan estableció un mecanismo de "obsolescencia planificada" que establecía un conjunto de cambios anuales así como una estructura de precios en sus marcas (de menor a mayor precio: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac) para que no compitiesen entre sí y los clientes pudiesen mantenerse dentro de la "familia GM" a medida que su poder adquisitivo crecía y sus preferencias cambiaban con la edad. Esta filosofía junto con la resistencia de Ford al cambio en la década de los 20 impulsó a GM al liderazgo al principio de los 30 que mantuvo durante más de 70 años.

³⁷ Portfolio Theory.

³⁸ El análisis o matriz BCG (BCG matrix o BCG Box) fue creado por Bruce Henderson, fundador del Boston Consulting Group, en 1970 para ayudar a las empresas a analizar sus unidades de negocio o líneas de producto. Teniendo en cuenta la posición de los negocios en dos variables (crecimiento del mercado y cuota relativa del negocio en el mercado) los clasificaba en cuatro categorías: Estrellas (alto crecimiento y alta cuota), Interrogantes (alto crecimiento y baja cuota), Vacas (bajo crecimiento y alta cuota) y Perros (bajo crecimiento y baja cuota).

- El modelo multifactorial de General Electric (GE / McKinsey Matrix o Directional Policy Matrix) basado asimismo en una matriz similar a la anterior³⁹ y que clasificaba los negocios o productos en función de la atraktividad del mercado (que dependía de factores como rentabilidad del mercado, adecuación a las capacidades de la compañía, etc.) y de la fortaleza del negocio en ese mercado (en función de variables como el precio, la calidad de servicio, etc.).

El objetivo de estos análisis era conseguir la mejor cartera de negocios que era la que encajaba mejor en las capacidades de la Compañía y explotaba las oportunidades más atractivas. Para ello, cada compañía debía en primer lugar analizar su cartera de negocios y decidir cuáles de ellos debían recibir más o menos inversión y en segundo lugar optimizar la cartera desarrollando estrategias de crecimiento para añadir por una parte productos o negocios a la cartera discontinuando otros negocios por otra parte.

Siguiendo los principios de la Teoría de Carteras, que no olvidemos aconsejaba diversificar las carteras posicionándolas así en mejores perfiles de rentabilidad/riesgo (ya que la propia diversificación llevaba a reducir el riesgo total de la cartera), y ayudados en las técnicas desarrolladas para entender y optimizar las carteras, las empresas fueron diversificándose durante años hasta que en los 80 se alzaron voces que sugerían que esta diversificación no era buena para la creación de valor ya que en muchos casos la suma de los negocios, considerados como compañías individuales, era notablemente superior al conjunto agregado.

Las revolución del Marketing

Los años 70 también dieron lugar al crecimiento del concepto de orientación al marketing en las organizaciones.

Desde los inicios del capitalismo y la era Industrial siempre se había asumido que el elemento clave de un negocio consistía en tener un producto de alta calidad técnica. Si tenías un buen producto no tendrías dificultades en venderlo obteniendo beneficios.

Es lo que fue denominado como "orientación al producto" y que respondía al conocido principio de: "Construye una mejor trampa para ratones y el mundo se hará un camino hasta tu puerta"⁴⁰. Esta visión fue en gran parte posible debido a la gran cantidad

³⁹ La matriz de GE superaba muchas de las debilidades de la BCG Box al considerar muchos más factores. En primer lugar consideraba la atraktividad del mercado en lugar de únicamente el crecimiento del mercado (basada en un amplio rango de factores como el tamaño del mercado, su rentabilidad, las tendencias de precios, la intensidad competitiva, los riesgos del mercado, las oportunidades de diferenciación, la segmentación, la estructura de distribución, etc.). Asimismo en el otro eje consideraba la fortaleza competitiva del negocio en lugar de únicamente la cuota de mercado (basada asimismo en un conjunto amplio de factores tales como la fortaleza de los activos y competencias, la fortaleza relativa de la marca, la cuota de mercado, la fidelidad del cliente, la posición relativa en costes, la fortaleza en la estructura de distribución, fortaleza tecnológica, fortaleza innovadora, acceso a financiación, etc.).

⁴⁰ Famosa frase atribuida a Ralph Waldo Emerson (1803–1882), ensayista, poeta y filósofo estadounidense. La frase le fue adscrita por Sarah Yule en su antología "Borrowings" (1889); más adelante ella afirmó que el origen de la frase fue una conferencia impartida por Emerson en 1871. Un pasaje similar aparece en los "Emerson's Journals" (1909-1914), que le proveyeron de material para muchas de sus conferencias y escritos.

de clase media que el capitalismo y la revolución industrial había creado y que se incorporaban al consumo en mercados donde era superior la demanda a la oferta.

Sin embargo, cuando tras la segunda Guerra Mundial la demanda insatisfecha finalmente saturó en los años 50 y 60, pronto quedó patente que los productos no se vendían tan fácilmente como anteriormente. La respuesta a este fenómeno fue la concienciación de que había que concentrarse en las ventas dando lugar a lo que se llamó "orientación a las ventas" imperante en los años 50 y 60.

Sin embargo ya en los años 60 se alzaron voces, en especial Theodore Levitt (1960) y otros pensadores de la Universidad de Harvard que argumentaban que la orientación a ventas era muy mejorable. Argumentaban que en lugar de simplemente producir productos y luego intentar vendérselos al cliente, lo que había que hacer era empezar con el cliente, descubriendo qué quería para producirlo luego para él. El cliente se convirtió en la fuerza motriz de todas las decisiones estratégicas y este enfoque vino a llamarse "orientación al marketing", que en las décadas subsiguientes ha sido repaquetizado bajo numerosos nombres tales como orientación al cliente, filosofía de marketing, intimidad con el cliente, enfoque al cliente, enfoque al mercado, etc.

Dentro de los autores más relevantes e influyentes en el desarrollo del Marketing, aún hoy en día, debemos señalar a Philip Kotler⁴¹ cuyo tratado "Marketing Management" (1967) se sigue publicando como una referencia básica y ya va por su duodécima edición publicada en 2005.

La excelencia y el reto japonés

A finales de los 70 el mundo se dio cuenta de que la industria japonesa había llegado a ser muy exitosa en un buen número de sectores (acero, navieras, relojes, cámaras, automóviles, electrónica, etc.) y en muchos casos estaba adelantando a la europea y estadounidense.

En Occidente se quiso entender cuáles eran las fuentes de ese éxito y se señalaron entre otras:

- Mayor motivación, compromiso y lealtad de los trabajadores.
- Menores estructuras de costes, incluyendo salarios.
- Políticas de desarrollo gubernamentales efectivas.
- Modernización tras la recuperación que siguió al final de la II Guerra Mundial con alta intensidad en inversión y gran productividad.
- Economías de escala derivadas del incremento de las exportaciones.
- Baja paridad del Yen con bajos tipos de interés y costes de capital así como exportaciones intensivas.

⁴¹ Philip Kotler es el S.C. Johnson & Son Distinguished Professor of International Marketing en la Kellogg School of Management de la Northwestern University. Es también considerado como uno de los pioneros del Márketing Social.

- Mejores técnicas de control de Calidad, tales como las técnicas de Calidad Total⁴² introducidas por Deming (1982) en los años 50 y 60.

Aunque estas explicaciones eran todas ellas en parte ciertas, a la vez daban explicaciones parciales que no cubrían de forma completa y global la explicación; así, de hecho, en 1980 la estructura de costes japonesa era incluso mayor que la americana a pesar de que había transcurrido ya varias décadas desde la reconstrucción.

En 1981 Richard Pascale y Anthony Athos (1981) en "The Art of Japanese Management" sugirieron que la razón del éxito no era parcial sino que se debía a la existencia de un conjunto de técnicas de gestión mejores. Estos autores dividieron la gestión en 7 grandes aspectos: Estrategia, Estructura, Sistemas, Habilidades, Personas, Estilo y Valores compartidos, también llamados las 7 S's de McKinsey⁴³.

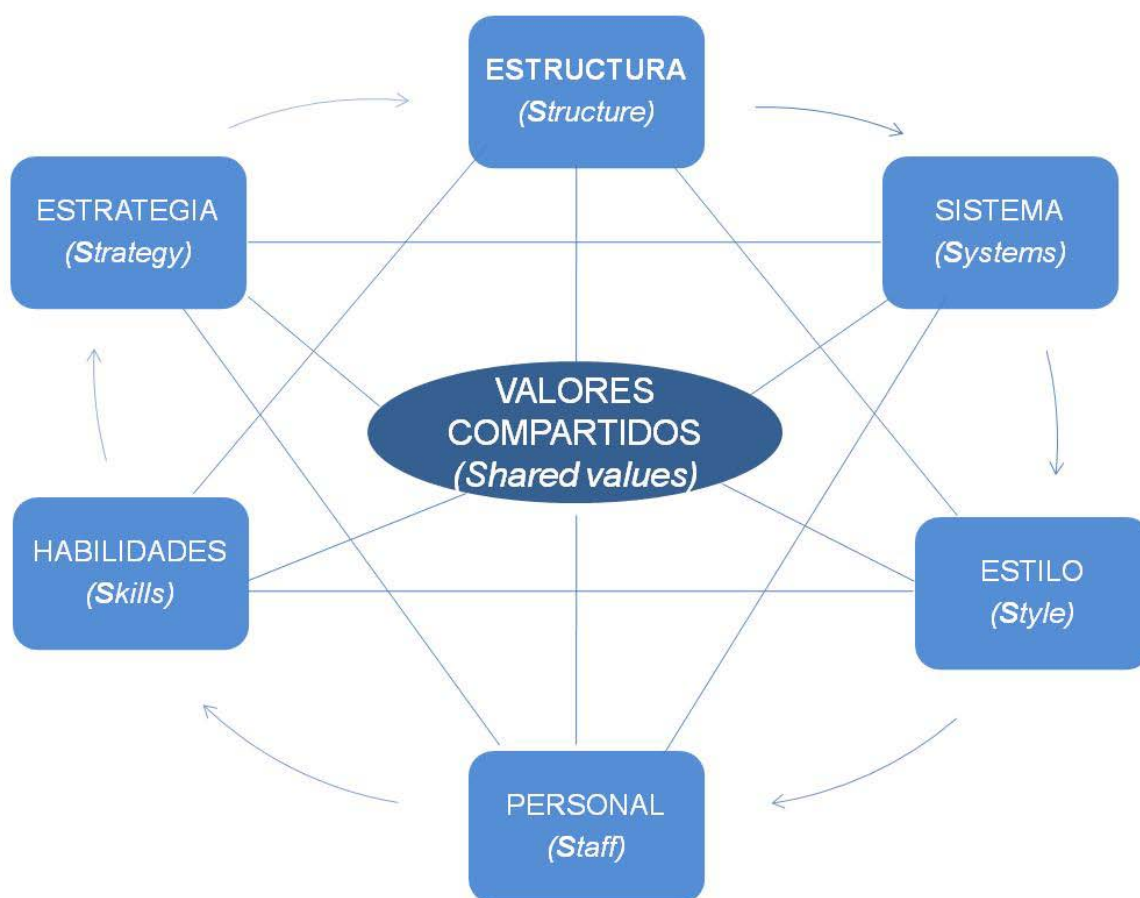


Gráfico 19. Las 7-S de la estructura organizativa

⁴² TQM, Total Quality Management.

⁴³ Se llamaron las 7 S's ya que en inglés eran Strategy, Structure, Systems, Skills, Staff, Style, and Style. La estructura de las 7 S's en su concepción final fue originada en una reunión mantenida por Richard Pascale, Anthony Athos, Tom Peters y Robert Waterman en 1978 y fue adoptado como una metodología de consultoría por McKinsey & Co.

Las primeras 3 S's (Estrategia, Estructura y Sistemas) eran llamados los factores duros⁴⁴ y es donde las empresas americanas destacaban; sin embargo el resto, llamados factores blandos⁴⁵, no eran muy bien entendidos ni aplicados por las compañías americanas en aquellos momentos ya que en Estados Unidos todavía no se apreciaba un gran valor en la cultura corporativa, valores compartidos y cohesión social en el trabajo ya que se veía el trabajo como algo separado del resto de la vida de la persona.

Por el contrario, en Japón la gestión se veía como la gestión del conjunto complejo de necesidades humanas, económicas, sociales y espirituales.

Asimismo Pascale y Athos destacaron dos diferencias notables adicionales:

- Diferentes estilos de toma de decisiones: jerárquica para el caso estadounidense frente a consensuada en Japón.
- Visión a largo plazo: los estadounidenses carecían en muchos casos de visión a largo plazo aplicando técnicas novedosas en función de modas.

Por su parte Kenichi Ohmae⁴⁶(1982) afirmaba que el enfoque estratégico americano era demasiado analítico mientras que la Estrategia debía ser vista como un arte, un marco que requiere intuición y flexibilidad intelectual. Argumentaba que los americanos restringían sus opciones estratégicas debido a que su pensamiento se dirigía a través de técnicas analíticas y procesos paso-a-paso con decisiones rápidas, mientras que en Japón en su cultura eran aceptables la ambigüedad y las decisiones tentativas.

En esos mismos años Tom Peters y Robert Waterman (1982), que durante mucho tiempo colaboraron con Pascale y Athos en McKinsey & Co, habían estado estudiando qué es lo que hace excelente a una compañía. Investigaron⁴⁷ a 62 compañías exitosas y concluyeron 8 claves de excelencia que eran compartidas por las mejores 43 compañías:

1. Orientación a la acción: hazlo, inténtalo, no pierdas el tiempo estudiando numerosos informes y discutiendo en comités.
2. Enfoque al cliente: acércate a tu cliente, conócelo.
3. Espíritu emprendedor: incluso las grandes compañías pensaban en pequeño dándoles a las personas autoridad y recursos para desarrollar iniciativas.
4. Productividad a través de las personas: si tratas a tus personas con respeto ellas te recompensarán con productividad.

⁴⁴ *Hard factors.*

⁴⁵ *Soft factors.*

⁴⁶ Kenichi Ohmae fue el jefe de la oficina de McKinsey & Co en Tokyo. Su libro "The Mind of the Strategist" fue inicialmente publicado en 1975 en Japón y posteriormente traducido al inglés y publicado en 1982.

⁴⁷ Establecieron 6 criterios y para ser excelente una compañía debía estar por encima del percentil 50 en 4 de ellos durante 20 años consecutivos. 43 de las 62 compañías exitosas fueron consideradas como excelentes.

5. Líderes orientados al Valor: los líderes de las compañías se involucran y propagan los valores en toda la organización.
6. Zapatero a tus zapatos: haz lo que sabes hacer bien.
7. Haz las cosas simples y ligeras: la complejidad genera confusión y derroche.
8. Sé simultáneamente centralizado y descentralizado: mantén un estrecho control centralizado y a la vez la mayor autonomía individual posible.

El trabajo de Peters y Waterman pronto se convirtió en un best-seller pero si bien ahora se entendía mucho mejor las causas del “milagro japonés” y las claves de una gestión excelente, tal como Rehfeld (1994) desarrolló más adelante, ponerlo en práctica no era tan sencillo debido a las diferencias que suponían sobre la cultura empresarial imperante en los Estados Unidos. Así, Rehfeld señalaba por ejemplo que el estilo de gestión japonés “kaizen”⁴⁸ (mejora continua) para aplicarlo en la cultura de las compañías americanas necesitaba una profunda modificación.

2.1.4. La madurez de la Estrategia: el final de los años 80 y la década de los años 90

El desafío japonés, si bien supuso un shock inicial en los gestores occidentales, una vez analizado, comprendido y comparado con casos concretos de éxitos en empresas occidentales animó a superar el reto. De esta forma, en los años 80 y 90 se originó una plétora de teorías enfoques sobre este tema.

Diferenciación basada en las Competencias clave

Gary Hamel y C.K. Prahalad desarrollaron la necesidad de un enfoque de la Estrategia mucho más activo e interactivo y menos alejado de la realidad organizativa, introduciendo términos como “propósito estratégico” (Hamel y Prahalad, *Strategic Intent*, 1989) y “arquitectura estratégica” (Hamel y Prahalad, *Competing for the Future*, 1994) así como “competencias clave” (Hamel y Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, 1990). Su argumento se basaba en que para tener éxito era necesario ir más allá de la reestructuración o la mejora continua. No era suficiente con estar al nivel de los demás sino que cada uno debía buscar su propio camino para diferenciarse. Ser diferente era clave y sólo se podía ser diferente sobre la base de unas pocas competencias clave propias que la compañía hacía mejor que su competencia. La Estrategia debía identificar y potenciar la diferenciación sobre esa base e impulsar una transformación organizativa.

Una gestión activa de la Estrategia, tal como la que propugnaban Hamel y Prahalad requería un liderazgo muy cercano, informado y ágil en la toma de decisiones. Tom Peters y Nancy Austin (1985) popularizaron el concepto de “Management By Walking Around” (MBWA) que observaron especialmente en el estilo de gestión existente en HP e impulsado desde un inicio por sus fundadores Bill Hewlett y Dave Packard. En HP

⁴⁸ Kai = cambio; Zen = bueno, para mejorar.

los altos directivos raramente se encontraban en sus despachos sino que ocupaban la mayor parte de su tiempo visitando clientes, proveedores y empleados. Este contacto cercano y directo les proporcionaba una información cercana y a tiempo muy valiosa para elaborar y redirigir estrategias⁴⁹.



Gráfico 20. La búsqueda de la competitividad según Hamel y Prahalad

Ventajas competitivas

Quizás el estratega más influyente de la década, y seguramente hasta la actualidad, haya sido Michael Porter. En 1980 Porter introdujo en su libro "Competitive Strategy" un enfoque metodológico que ayudaba a analizar la estructura competitiva de un mer-

⁴⁹ Este mismo concepto se observaba en Japón, originalmente creado en Honda, y dentro de la filosofía kaizen llamado las 3 G's (Genba: sitio real; Genbutsu: cosa real; Genjitsu: situación real).

cado, sus famosas 5 Fuerzas⁵⁰, que condicionaban la atraktividad del mercado en el que competía la empresa.

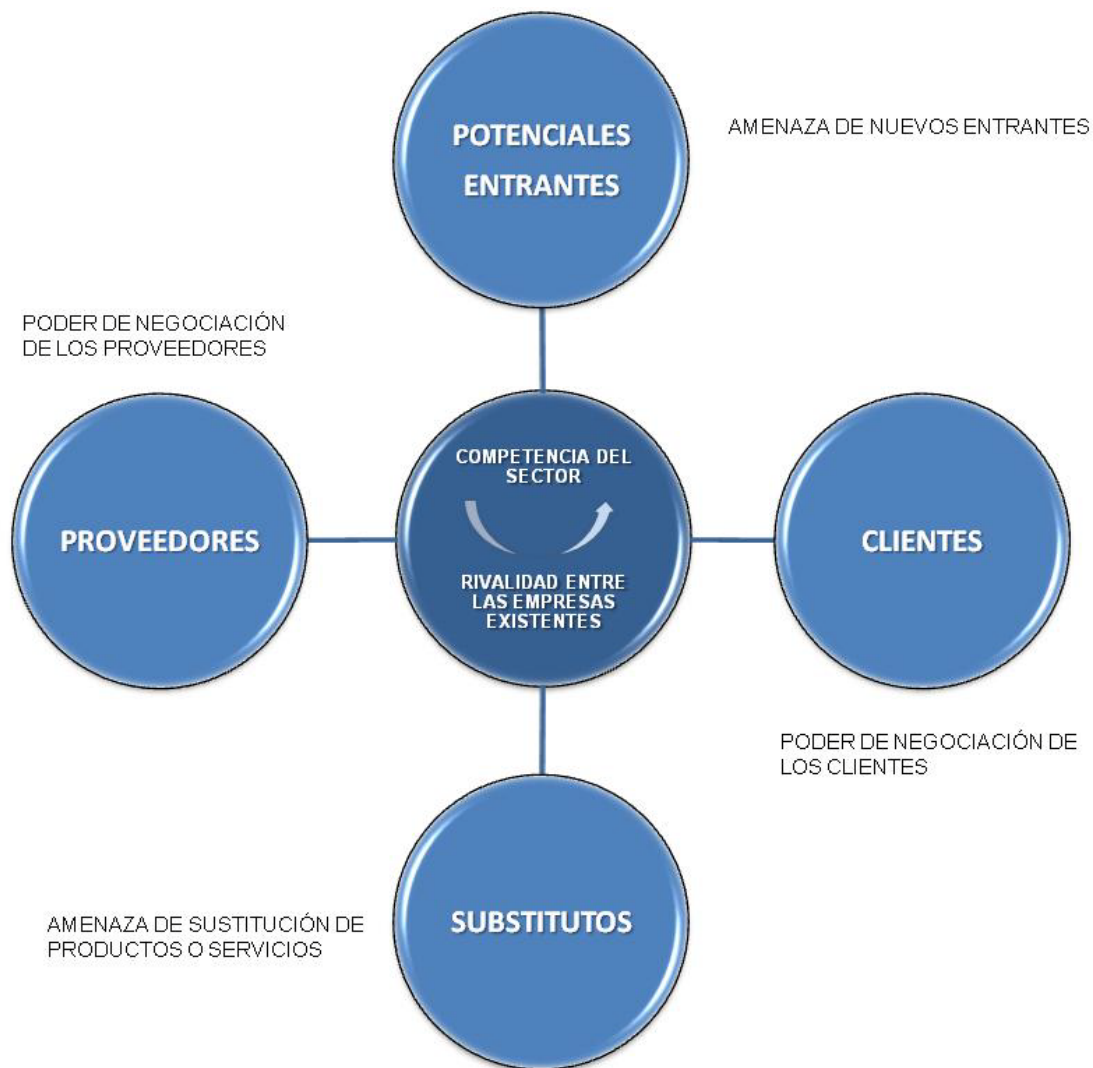


Gráfico 21. Las 5 Fuerzas de Porter

Asimismo Porter (1980) categorizaba las 3 estrategias básicas para competir en un mercado: Diferenciación de producto, Liderazgo en costes y Segmentación. Porter señalaba la necesidad de elegir entre una de esas estrategias en lugar de permanecer en el medio con una estrategia indiferenciada.

⁵⁰ Clientes, Proveedores, Entrantes, Sustitutos y Competidores.

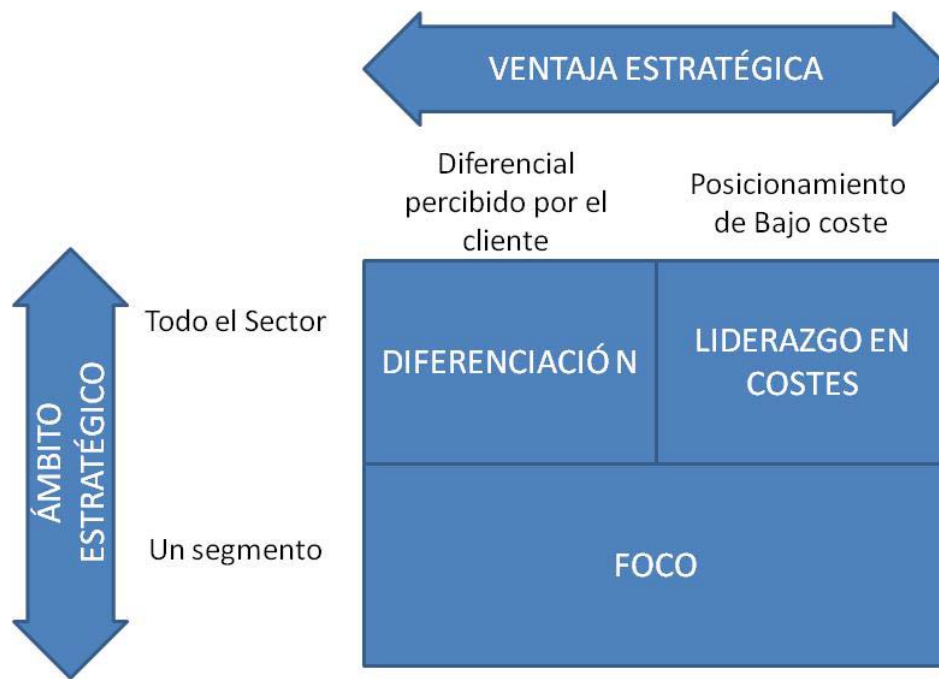


Gráfico 22. Las 3 estrategias básicas según Porter

Vemos así que Porter resolvió conceptualmente la paradoja del “Hole in the middle” identificada en los años 70. La explicación de Porter se basaba en que las compañías con una alta cuota de mercado tenían éxito porque seguían una estrategia de “liderazgo en coste” o de “diferenciación de producto” mientras que las compañías de baja cuota lo tenían porque utilizaban una estrategia de “segmentación de mercado” enfocándose en nichos pequeños pero rentables; por el contrario las compañías en el medio eran menos rentables porque no seguían una estrategia básica suficientemente viable ni en coste ni en diferenciación ni en segmentación.

Afirmaba Porter que combinar estrategias básicas solo era posible en un caso: cuando se combina diferenciación de producto con segmentación de mercado; sin embargo, combinaciones como liderazgo en costes con diferenciación de producto eran difíciles (aunque no imposibles) dado el conflicto potencial entre la minimización de costes de una de las estrategias y el coste adicional necesario para diferenciar el producto que implica la otra estrategia.

Más adelante Porter (1985) introdujo el concepto de la Cadena de Valor⁵¹ que permitía ordenar de una forma sencilla las actividades de una compañía para analizar su apor-

⁵¹ Value Chain. Diferencia entre actividades primarias (logística de aprovisionamiento, producción, logística de distribución, marketing y ventas y mantenimiento) y actividades de soporte (administración, recursos humanos, I+D y compras). En su análisis debe evitar mezclarse el concepto del valor y el coste de cada actividad. En cada actividad lo que se hace es identificar el valor que aporta (desde el punto de vista del cliente) y el coste asociado.

tación a la creación de valor desde la perspectiva del cliente final con el objetivo de maximizar su valor minimizando su coste.



Gráfico 23. La Cadena de Valor de Porter

El concepto se extendió pronto a la consideración no solamente de una empresa individual sino a cadenas de suministro enteras y a redes de distribución formadas por entidades individuales (cada una de las cuales tiene su propia cadena de valor interna) que aportaban un valor y, a la vez, representaban un coste. Porter denomina a estas cadenas interconectadas "Sistema de Valor"⁵²; este sistema, desde la perspectiva de una organización, incluye las cadenas de valor de sus proveedores (y de los proveedores de sus proveedores, hasta el origen), la de la organización en sí misma, la de su cadena de distribución, la de sus clientes y hasta el consumidor final. Esta visión global permite optimizar las cadenas globales en la búsqueda de diferencias competitivas⁵³.

⁵² Value System

⁵³ Este concepto dio lugar en los años 80 al concepto de Supply Chain Management (SCM) que

Finalmente, además de sus singulares aportaciones al mundo de la Estrategia competitiva en la empresa, Porter (1990) se preocupó asimismo de analizar la competitividad a nivel macroeconómico entre las naciones.

Porter argumentaba que el análisis de las ventajas competitivas de las naciones para su desarrollo económico podían resumirse en 4 factores (que representaba en forma de diamante): Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, condiciones de los factores, condiciones de la demanda e industrias relacionadas y de soporte (clusters).

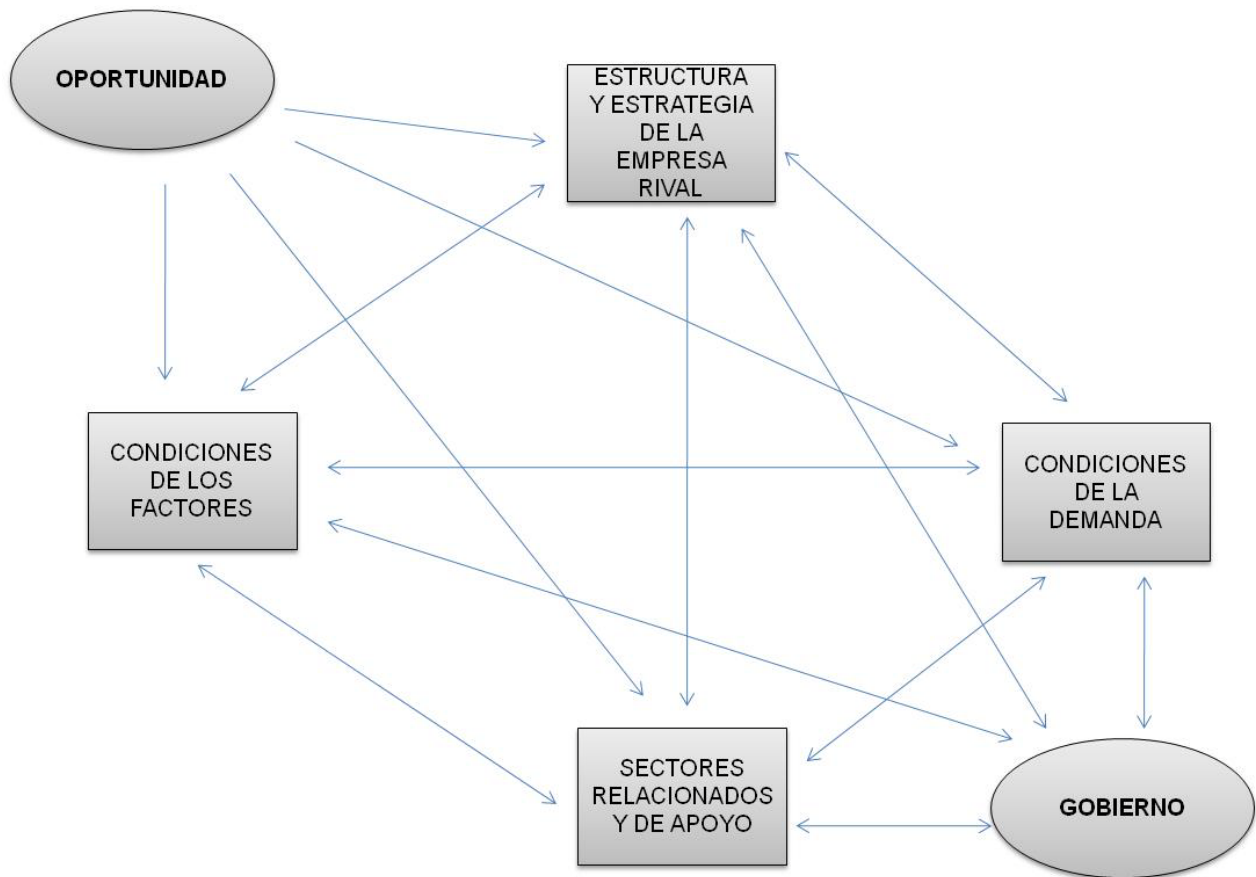


Gráfico 24. El Diamante de Porter

Como resultado de una investigación de 4 años, Porter concluía que la prosperidad de una nación se basa en su competitividad que depende, a su vez, de la capacidad de tienen sus industrias para innovar y sobresalir. Las empresas de un país compiten con los mejores del mundo y se benefician si se desarrollan en un entorno nacional donde compiten con rivales locales fuertes, proveedores locales agresivos y clientes locales exigentes.

En este esquema, Porter otorga al Gobierno un papel catalizador y generador de reto, impulsando a las empresas a elevar sus aspiraciones y moverse hacia niveles más altos de competitividad. Afirma que los Gobiernos no pueden crear empresas competitivas en sí mismas sino que su papel es parcial e indirecto y tiene éxito trabajando en conjunción con las empresas para mejorar los elementos del diamante de la competitividad. Las políticas gubernamentales exitosas son aquellas que crean un entorno en el que las empresas pueden ganar ventajas competitivas más que aquellas en las que el Gobierno se involucra directamente en el proceso, salvo en el caso de países en los estadios iniciales de su desarrollo.

Señala adicionalmente Porter que no es difícil entender por qué tantos Gobiernos cometen una y otra vez los mismos errores a la hora de potenciar la competitividad; el problema es que los tiempos políticos y de competitividad no coinciden. A menudo supone más de una década para una industria conseguir una ventaja competitiva (para desarrollar recursos humanos capacitados, nuevos procesos y sistemas, clusters, penetración en mercados exteriores, etc.) mientras que en política una década es una eternidad y se ofrecen políticas que promueven beneficios que se perciben fácilmente a corto plazo (subsidios, protección, operaciones corporativas concertadas, etc.) que son precisamente las que retrasan la competitividad y la innovación. La mayoría de las políticas que realmente marcan la diferencia en la competitividad son demasiado lentas para los políticos e incluso pueden generar problemas de corto plazo (como por ejemplo desregular una industria protegida) a cambio de beneficios de largo plazo.

Porter afirma que hay tres principios básicos que los Gobiernos deberían seguir para fomentar la competitividad real: impulsar el cambio, promover la competitividad local y estimular la innovación.

Calidad y Gestión de Procesos

Otra línea de pensamiento se desarrolló alrededor de la Calidad. En comparación con las experiencias japonesas muchos estudiosos occidentales pensaron que lo que faltaba en las organizaciones occidentales era Calidad. En esta línea podemos señalar a Deming (1982), Juran (1992), Crosby (1979), Feignbaum (1990) e Ishikawa (1985) que introdujeron técnicas de mejora de la Calidad tales como la Calidad Total (TQM)⁵⁴, el "Lean manufacturing"⁵⁵ o "Six Sigma"⁵⁶.

⁵⁴ Conjunto de filosofía de gestión y técnicas de apoyo para una gestión global de la Calidad desde el punto de vista del cliente. La American Quality Society agrupa a más de 100.000 organizaciones y profesionales relacionados con la Calidad. <http://www.asq.org>

⁵⁵ El Lean Manufacturing es una filosofía de gestión derivada fundamentalmente del Toyota Production System (TPS) que busca eliminar las fuentes de desperdicio para mejorar el valor total para el cliente. El TPS identifica 7 fuentes de desperdicio: sobreproducción, movimiento (del operario o máquina), espera (del operario o máquina), transporte, procesamiento, inventario (materias primas) y corrección (reprocesado y rechazo).

⁵⁶ Six sigma es un conjunto de prácticas desarrolladas originalmente en Motorola para mejorar procesos sistemáticamente eliminando defectos; un defecto es definido como una no conformidad de un producto o servicio con sus especificaciones. El término se refiere a la existencia de procesos altamente capacitados para producir de acuerdo con una especificación; en particular los procesos six sigma producen por debajo de 3,4 defectos por millón de oportunidades

Mientras tanto ya en los años 90 eran evidentes dos fenómenos económico-sociales:

- Los Servicios empezaban a tener un peso en la Economía superior a la Industria.
- Las empresas industriales habían incrementando su calidad de producto básica y cada vez se diferenciaban más por el servicio y otros elementos intangibles asociados al producto.

La constatación de esta evidencia generó toda una línea de pensamiento alrededor de la Calidad en los Servicios y el Servicio al Cliente dentro de la que podemos destacar a Heskett (1986), Sasser (1990), Davidow (1989), Schlesinger (1991), Parasuraman (1990), Hart (1992), Kingman-Brundage (1993), Lovelock (1994) o Berry (1995).

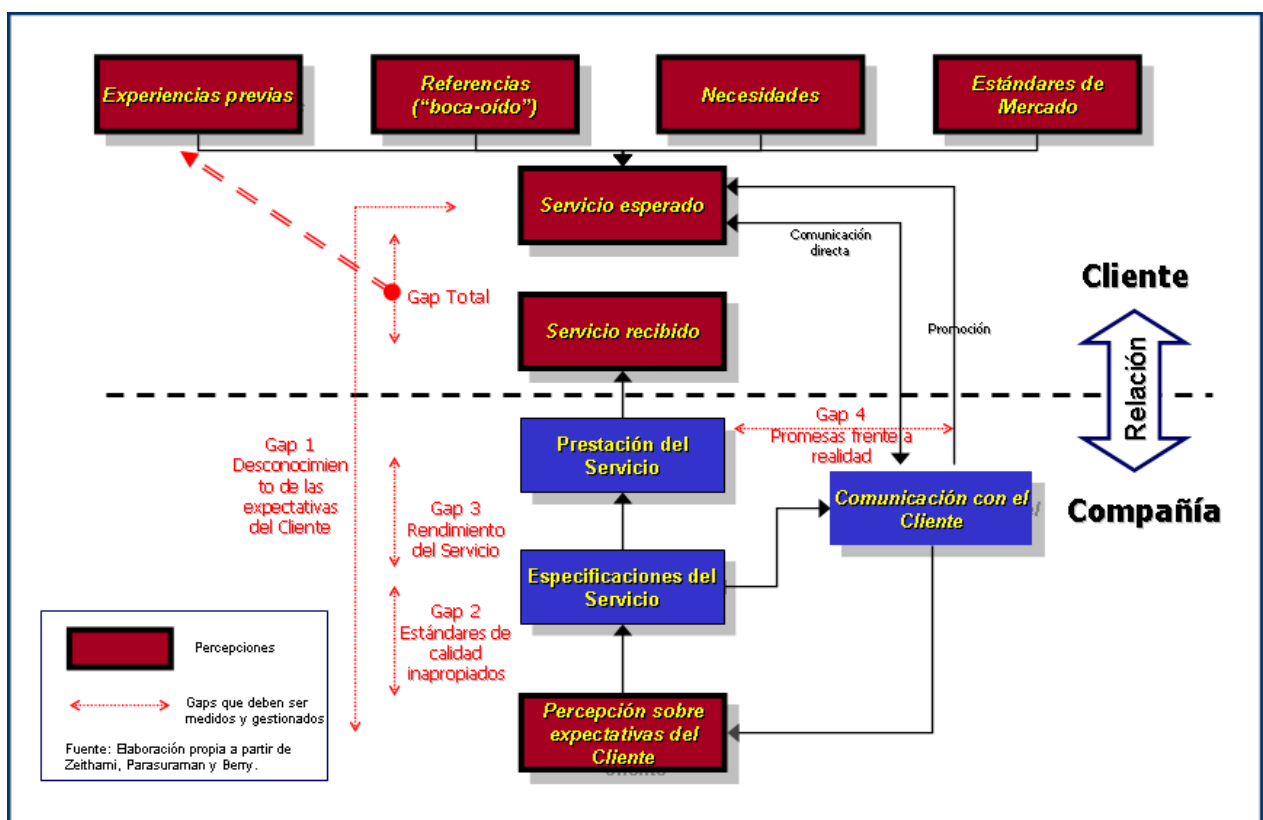


Gráfico 25. El modelo SERVQUAL de Service Gap Analysis de Zeithalm, Parasuraman y Berry

(DPMO). Esta técnica se hizo famosa por su introducción en General Electric durante la etapa de Jack Welch así como por su aplicación a compañías como Bank of America, Honeywell, Merrill Lynch o Caterpillar.

Estos autores, que generaron enfoques como el "Total Customer Service" (TCS), el "Service Profit Chain", el "Service Gap Analysis", el "Service Encounter", el "Strategic Service Vision" y el "Service Mapping", comparten la filosofía de que la mejor forma estratégica de obtener éxito a largo plazo es tener satisfechos a los clientes y que las expectativas y percepciones del cliente así como su gestión son fundamentales para su fidelización.

En paralelo a este pensamiento sobre la Calidad y el Servicio al Cliente, se desarrollan mecanismos de reconocimiento de la Calidad y de la Excelencia en la gestión, impulsados y gestionados por organizaciones que promueven estos principios en las organizaciones y que instituyen premios que se rigen por una estructura determinada. A este respecto los más relevantes son el Malcom Baldrige en Estados Unidos, el Modelo Iberoamericano, el Modelo Deming en Japón y el Modelo EFQM en Europa.

La Gestión de Procesos fue otro concepto que se desarrolló muy pegado al de la Calidad y que, de hecho, utiliza algunas de las técnicas generadas tanto en la teoría de la Calidad como la de gestión de Servicios. Su principio básico es analizar y optimizar un conjunto de actividades de principio a fin (más allá de las tareas individuales) y con visión de cliente final, lo cual encaja perfectamente con el enfoque de cadena de valor desarrollado por M. Porter.

Michael Hammer y James Champy (1993) acuñaron el término "Reingeniería" sugiriendo que los activos y recursos de una organización debían reordenarse alrededor de procesos completos y no actividades individuales para evitar silos estancos y mala utilización de recursos debido a solapes y falta de comunicación interdepartamental.

En este sentido, Lester, Dertouzos y Solow (1989), investigadores del MIT, identificaron 7 mejores prácticas que podían ayudar a las empresas a ser más eficientes:

- Mejora continua simultánea en coste, calidad, servicio e innovación de producto.
- Eliminación de barreras interdepartamentales.
- Eliminación de capas organizativas creando organizaciones más planas.
- Relaciones más próximas con clientes y proveedores.
- Uso inteligente de nuevas tecnologías.
- Visión global.
- Mejora de las capacidades de los recursos humanos.

Esta búsqueda de mejores prácticas se vino a llamar "Benchmarking" (Camp, 1989) y suponía determinar dónde se quería mejorar para luego encontrar una organización que fuese excepcional en ello, analizar su experiencia y aplicar esa mejor práctica. El benchmarking se consideraba un mecanismo magnífico para superar la llamada "ce-

guera del paradigma”⁵⁷ que consistía en tomar como referencia cómo se habían hecho siempre las cosas haciendo que el paradigma de lo existente restringiese y condicionase las alternativas de mejora.

Evolución del Marketing: del Posicionamiento al Marketing Relacional

Si bien en los años 70 se había ya iniciado la revolución del Marketing y se había puesto de manifiesto la necesidad de una orientación al cliente, en la década de los 80 y 90 se va mucho más allá.

En los años 80 se produjo la aceptación universal de la teoría del posicionamiento creada por Jack Trout en 1969 pero que no ganó una amplia aceptación hasta que éste mismo junto con Al Ries publicaron su conocida obra “Positioning: The Battle For Your Mind” (Ries y Trout, 1981). Su argumentación se basa en que la estrategia no debe ser juzgada en función de factores internos sino en función de cómo la ven los clientes en relación con la competencia. El argumento es que construir e implementar una Estrategia supone crear una posición en la mente colectiva del consumidor.

Se desarrollaron numerosas herramientas para el posicionamiento (unas nuevas y otras adaptadas de otras disciplinas), entre otras los Mapas perceptuales para representar gráficamente la posición relativa y sus relaciones con atributos básicos y con otras posiciones, así como técnicas matemáticas para determinar el impacto de diversos factores sobre el posicionamiento final, tales como el Escalado multidimensional, el Análisis discriminante, el Análisis factorial y el Análisis conjunto. Junto con estas técnicas también se desarrolló la Regresión de preferencias para identificar vectores de posiciones ideales así como Análisis de Clusters para identificar grupos relacionados de posiciones.

Al mismo tiempo algunos autores se dieron cuenta de que el esfuerzo y el coste era mucho mayor para captar nuevos clientes que para retenerlos. Así, Sewell (1990), Reichheld (1996), Gronroos (1994) y Sasser (1990) observaron cómo lo que se vino a llamar efecto fidelización o lealtad⁵⁸ de los clientes constituía una clara ventaja competitiva. Reichheld aplicó este efecto de lealtad no sólo a los clientes sino también a los empleados, los proveedores, los distribuidores y los accionistas.

Se desarrollaron conceptos con el Valor de la Vida del Cliente⁵⁹ (Berger y Nasr, 1998) que buscaba analizar y gestionar el valor del cliente a lo largo de toda su vida pasada y futura en las relaciones con la compañía y cuyo objetivo era revisar las técnicas de marketing y ventas para darles una visión temporal mucho más global y completa. Todo este enfoque de pensamiento se ha venido a denominar Marketing Relacional⁶⁰

⁵⁷ *Paradigm blindness*

⁵⁸ *Loyalty effect*

⁵⁹ *Customer lifetime value (CLV).*

⁶⁰ *Relationship marketing o Customer Relationship Marketing (CRM)*

que, a su vez ha venido acompañado por un desarrollo muy importante de herramientas de software de soporte y una aplicación práctica muy extendida.

Dentro de esta línea incluso algunos autores (Pine y Gilmore, 1999)(Schmitt, 1999) van más allá y habla incluso de una gestión de la experiencia del cliente llegando al Marketing Experiencial⁶¹ que busca establecer con el cliente algo más allá de la relación transaccional creando un conjunto de experiencias diferenciales que lo vinculen de forma profunda y emocional con la empresa.

Sin embargo, este enfoque relacional o experiencial tenía el riesgo de una personalización que rompiese la estructura de costes de la empresa. En ese sentido Gilmore y Pine (1997) hablan de la Personalización en Masa⁶² donde la aplicación de técnicas de producción flexible y la ayuda de la tecnología permiten a las empresas personalizar e incluso individualizar los productos para cada consumidor sin perder las economías de escala.

Por su parte Jordan Lewis (1999) también va más allá de las relaciones transaccionales con los proveedores y propone crear unas profundas relaciones con ellos en forma de Alianzas Estratégicas para crear así ventajas competitivas duraderas que van más allá de la empresa individual (en el mismo sentido de lo que proponía Porter en sus Sistemas de Valor). Lewis afirma que el respeto mutuo y la confianza son la base de este enfoque y que deben ser impulsados a través de relaciones interpersonales.

Las organizaciones que perduran

Tal como hicieron Peters y Waterman una década antes, en los 90 James Collins y Jerry Porras (1994) realizaron una investigación durante seis años en la que compararon 18 compañías exitosas de diferentes sectores con compañías no exitosas que competían en su mismo sector. De esta investigación obtuvieron cuáles eran los elementos comunes del éxito que se resumen en 4 conceptos:

1. Construir la arquitectura de la organización: ser un constructor de relojes, un arquitecto ("be a clock builder - an architect") y no quien dice la hora ("not a time teller"); construir la visión ("build the vision").
2. Establecer unos objetivos ambiciosos que vayan más allá de los beneficios: abrazar la genialidad del Y ("embrace the genius of the AND"); definir grandes y audaces objetivos ("big hairy audacious goals"); nunca es suficientemente bueno ("good enough never is").
3. Preservar el fundamento y estimular el progreso ("preserve the core / stimulate progress"); intentar muchas cosas y quedarse con lo que funciona ("try a lot of stuff and keep what works").

⁶¹ *Experiential Marketing o Customer Experience Management (CEM).*

⁶² *Mass Customization.*

4. Buscar un alineamiento consistente ("seek consistent alignment"); crear culturas como cultos ("cult-like cultures"); impulsar una gestión específica ("home-grown management").

Por su parte Arie de Geus (1997) realizó un estudio similar obteniendo resultados parecidos donde se hacía énfasis en la cohesión e identidad así como en la capacidad de adaptarse a los cambios en el entorno. En su investigación identificó las claves de empresas que habían prosperado durante más de 50 años en lo que vino a llamar la Empresa Viviente⁶³ o Empresa que Aprende⁶⁴ ya que era capaz de aprender, reinventarse a sí misma y así perpetuarse.

2.1.5. La Dirección Estratégica en el siglo XXI: gestión en entornos dinámicos

Ya en la década de los 70, Alvin Toffler (1970) en su libro "Future Shock" describía la tendencia hacia una aceleración en los ritmos de cambio; lo ilustraba a través de la observación sobre cómo las normas tanto sociales como tecnológicas tenían periodos de vida cada vez más perecederos y se cuestionaba hasta qué punto podría la sociedad manejar ese tumulto y ansiedad. Comentaba que en el pasado los periodos de cambio siempre habían sido seguidos de otros de estabilidad que habían permitido así que la sociedad lo asimilase antes del siguiente cambio. Sin embargo esos periodos de tranquilidad se habían ido reduciendo y a finales del siglo XX ya eran prácticamente inexistentes. Más adelante, en su "The Third Wave" (Toffler, 1980), definió una tercera ola, la post-industrial o de la Información, de cambio permanente y no lineal (tras las dos olas anteriores: la agrícola y la industrial).

También por esos mismos años Peter Drucker (1969) acuñó la frase "Era de la Discontinuidad" ("Age of Discontinuity") describiendo cómo el cambio impacta en nuestras vidas. Anteriormente se podía predecir de alguna forma en futuro a partir de una extrapolación del pasado; sin embargo, en la Era de la Discontinuidad esa extrapolación es altamente ineficaz ya que no podemos seguir asumiendo que lo que existe hoy continuará en el futuro. Asimismo identificaba 4 fuentes de discontinuidad: tecnología, globalización, multiculturalidad y conocimiento.

Dereck Abell (1978) describía las llamadas "ventanas estratégicas" ("strategic windows") haciendo referencia a las ventanas de oportunidad y la importancia del momento para cualquier Estrategia así como a la conveniencia de establecer una obsolescencia planificada en muchas Estrategias.

Charles Handy (1989) identificaba dos tipos de cambio: la Deriva Estratégica⁶⁵, que es un cambio gradual tan sutil que no es apreciable hasta que es demasiado tarde, y el

⁶³ *The Living Company.*

⁶⁴ *Learning Organization.*

⁶⁵ *Strategic Drift.*

Cambio Transformacional⁶⁶ que es repentino y radical típicamente causado por discontinuidades o shocks exógenos en el entorno.

Las tendencias de cambio tienen un inicio llamado Punto de Inflexión⁶⁷ (Grove, 1996)⁶⁸, que pueden ser sutil o radical, que es el momento donde los fundamentos de un negocio están empezando a cambiar, el momento donde la antigua imagen del negocio se disuelve y da lugar a una nueva. Este momento puede suponer una oportunidad para alcanzar nuevas metas (aprovechada bien por un actor existente o por uno nuevo) o, por el contrario, el principio del fin ya que un punto de inflexión puede ser mortal si se ignora y las organizaciones que inician un declive raramente recuperan luego su antigua grandeza.

Asimismo puede establecerse lo que se denomina Punto Crítico⁶⁹ (Gladwell, 2000) que es el momento en el cual una tendencia o una moda adquiere la masa crítica suficiente para despegar definitivamente.

2.1.6. El impacto en la Estrategia

Estos cambios continuos en el entorno generan lo que se ha llamado “Migración del Valor” entre unidades de las empresas, empresas y sectores (Slywotzky y Morrison, 1999). Por ello es clave reconocer cuáles son las pautas que subyacen en esos procesos y por ello deben situarse en un estado de “Anticipación estratégica” para que puedan detectar esas tendencias (Slywotzky, 1996).

Esta nueva dinamicidad en nuestro entorno económico y social, ya apuntada en los 70 y 80, desde entonces no ha hecho más que acelerarse hasta nuestros días y ha supuesto para la Dirección Estratégica un nuevo reto de singular magnitud.

En el pasado la Dirección Estratégica estaba perfectamente acoplada a las características del entorno y no era raro ver planes estratégicos a 5 y 10 años donde, tras la definición de un posicionamiento estratégico determinado, se implantaba y ejecutaba con precisión y sin variaciones la Estrategia definida durante ese horizonte temporal.

Sin embargo, en nuestro tiempo de cambio y discontinuidad permanente Gary Hamel (2000) hablaba ya del deterioro de la Estrategia refiriéndose a que el valor de cualquier Estrategia, sin importar cuán acertada y brillante sea, se deteriora inexorablemente con el tiempo.

⁶⁶ *Transformational Change.*

⁶⁷ *Strategic Inflection Point.*

⁶⁸ *Andrew S. Grove fue CEO y es de los fundadores de Intel Corporation.*

⁶⁹ *Tipping Point.*

Numerosos autores han desarrollado el concepto de las técnicas de Planificación de Escenarios para gestionar la Estrategia en entornos cambiantes. Así, el cambio y la incertidumbre hacen que no sea posible establecer una “Estrategia óptima” ya que no tenemos tiempo ni información suficiente para ello; lo máximo a lo que podemos aspirar es a un buen proceso de determinación de la Estrategia (Van der Heijden, 1996). Un entorno tan cambiante es demasiado incierto para que se mantengan fórmulas estratégicas y en su lugar deberemos trabajar con escenarios donde pueden desarrollarse diversos resultados evaluando sus implicaciones y probabilidad de ocurrencia. Tal como afirma Pierre Wack (1985), la planificación de escenarios tiene que ver con complejidad, sutileza y visión, no con un análisis formal y números.

A finales de los años 90 Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) hicieron un resumen de lo que históricamente ha sido el pensamiento estratégico clasificando las 10 escuelas de pensamiento estratégico que habían identificado en 3 grupos:

Grupo	Escuela	Enfoque
Escuelas prescriptivas (cómo debe hacerse la Estrategia)	Escuela de Diseño (60's)	Estrategia como un proceso de concepción
	Escuela de Planificación (70's)	Estrategia como un proceso formal
	Escuela de Posicionamiento (80's-90's)	Estrategia como proceso analítico
Escuelas descriptivas (cómo se hace la Estrategia en la realidad)	Escuela emprendedora (90's)	Estrategia como un proceso visionario
	Escuela cognitiva (90's)	Estrategia como un proceso mental
	Escuela del aprendizaje (90's)	Estrategia como un proceso emergente
	Escuela del poder (90's)	Estrategia como un proceso de negociación
	Escuela cultural (90's)	Estrategia como un proceso colectivo
	Escuela del Entorno (90's)	Estrategia como un proceso reactivo
Escuela integradora	Escuela de la Configuración (90's)	Estrategia como un proceso de transformación

Tabla 5. Escuelas de pensamiento estratégico - Mintzberg, Ahlstrand, Lampel

Al desarrollar la última escuela, la de la configuración, estos autores señalan que esta escuela agrupa los elementos básicos de la Dirección Estratégica (el proceso de formación de la Estrategia, su contenido, la estructura que la desarrolla y su contexto)

en diferentes etapas consecutivas en función del ciclo de vida de la organización. Asimismo se desarrolla la necesidad de una transformación cuando se pasa de una etapa a otra introduciendo el concepto de cambio estratégico.

Por su parte Constantinos Markides (1999) describía la formación e implantación estratégica como un proceso continuado, siempre inacabado e integrado que requiere una reevaluación y una revisión continuadas. De igual forma Moncrieff (1999) definía la estrategia como algo dinámico, parcialmente deliberado y parcialmente imprevisto (la parte no prevista procede tanto de estrategias emergentes, resultantes de amenazas y oportunidades del entorno, como de estrategias de hecho, que son las resultantes de acciones de personas de muchas partes de la organización).

Asimismo, a finales de los 90, se empezó a utilizar la teoría de la complejidad o del caos en la Estrategia. La teoría del caos trata de la naturaleza y comportamiento de sistemas turbulentos que rápidamente se desordenan; sin embargo la complejidad no es tan impredecible ya que supone la interacción de múltiples agentes que generan una cierta estructura. Axelrod (1999), Holland (1995), Kelly y Allison (1999) llaman a este tipo de sistemas "Sistemas Complejos Adaptativos". Axelrod subraya que, más que temerlos, las organizaciones deben aprovecharse de ellos. Dudik (2000), por su parte, afirmaba que una organización debe desarrollar mecanismos para entender las fuentes y el nivel de la complejidad a la que deberá enfrentarse en el futuro y transformarse en un sistema complejo adaptativo para manejarla.

Una buena parte de los cambios generados en nuestro entorno vienen derivados del impresionante desarrollo tecnológico que está transformando nuestro mundo desde la década de los 90. Geoffrey Moore (1991) y R. Frank y P. Cook (1995) analizaron este cambio en la forma de competir donde, en sectores de alto componente tecnológico, el establecimiento de estándares donde la interoperabilidad requiere la existencia de compatibilidad entre usuarios proporciona a la firma dominante una situación de cuasi-monopolio. De igual forma Evans y Wurster (1997) destacan la transformación que se produce en este tipo de sectores altamente tecnológicos donde se reinventan continuamente los modelos de negocio cambiando así los entornos competitivos, definiendo nuevos segmentos, desintermediando canales y personalizando la relación con el cliente pasando de un marketing masivo a un marketing one-to-one (Peppers, Rogers y Dorf, 1999).

Por otra parte, la dinámica acelerada del entorno lleva a una dinámica competitiva en tiempo real (McKenna, 1997) donde el cliente espera una reacción y un servicio inmediato e incluso la fijación y discriminación de precios se hace en tiempo real cambiando de forma variable incluso con cada transacción.

Sin embargo, las personas somos animales de costumbres y tendemos a repetir aquellas cosas con las que nos sentimos confortables (Tichy, 1983) y ésa es una trampa que restringe nuestra creatividad y nos dificulta para manejarnos adecuadamente en tiempos de cambio.

Richard Pascale (1990) afirmaba que este cambio permanente requiere de las organizaciones que se reinventen de forma continua. De igual forma afirmaba Pascale que

“nada falla tanto como el éxito” refiriéndose a que lo que ayer era una fortaleza hoy es una fuente de debilidad, al igual que Clayton Christensen (1997) afirmaba que las grandes compañías fracasan precisamente porque lo hacen todo muy bien en un entorno determinado pero cuando éste cambia sus fortalezas pasadas pueden convertirse en debilidades.

Tendemos a depender de lo que funcionó ayer, continuaba Pascale, y rechazamos abandonarlo porque nos fue muy bien. Las Estrategias predominantes a menudo son auto-confirmatorias y continuistas y para evitarlo las organizaciones deben instaurar mecanismos que fomenten un espíritu de cuestionamiento y sano debate que fomente la creatividad y auto-renovación basada en un conflicto constructivo.

En este sentido, ya dada la tendencia organizativa a pasar por alto las nuevas ideas, es vital que las organizaciones alimenten héroes que tienen el coraje de poner sus carreras y reputación en cuestión en aras de una idea (Peters y Austin, 1985). De igual forma Art Kleiner (1996) afirmaba que para impulsar una cultura corporativa que abrace el cambio se debe integrar a las personas adecuadas (que él denomina herejes, héroes, fuera de la ley y visionarios) frente a los burócratas conservadores que son el cimiento de las organizaciones jerárquicas del ayer.

En este entorno de gestión en entornos no sólo cambiantes sino aceleradamente turbulentos Peter Senge (1990), que fue colaborador de Arie de Geus en Dutch Shell, tomó de éste su noción de “Organizaciones de Aprendizaje Permanente”⁷⁰, lo extendió y lo popularizó tanto en ámbitos académicos como prácticos. Según este concepto, una organización es un sistema complejo que se mueve en un entorno cambiante y donde para tener éxito debe construir capacidades diferenciales que le permitan aprender continuamente adaptándose de forma flexible a los avatares y oportunidades de ese entorno. Senge en su libro “La Quinta Disciplina” describe las cinco disciplinas que una organización debe dominar para convertirse en una organización de aprendizaje permanente:

1. *Responsabilidad, autoconfianza y dominio personal*, necesaria para que las personas de la organización se sientan dueñas de su propio destino tomando decisiones y viviendo con las consecuencias de las mismas; cuando surge un problema o aparece una oportunidad las personas toman la iniciativa para aprender las competencias necesarias para abordarlos.
2. *Modelos Mentales*, que condicionan nuestras actuaciones y que es necesario comprender y gestionar para entender sus implicaciones y adecuarlos de forma flexible.
3. *Visión compartida*, que permite construir modelos mentales comunes facilitando así un enfoque compartido en la misma dirección.

⁷⁰ Learning organization

4. *Aprendizaje en Equipo*, que se desarrolla con mucha más potencia, dado el intercambio de información y visiones, y facilita la adaptación de la visión y los modelos mentales comunes a las evoluciones del entorno.
5. *Pensamiento sistémico*, mirando más el todo que las partes y con una perspectiva que enlaza resultados con implicaciones en las diferentes partes de la organización donde todo debe estar sinérgica y coherentemente integrado.

A finales de la década de los 90 aparece el concepto de Capital Intelectual⁷¹(Stewart, 1997)(Edvinsson y Malone, 1997) poniendo de relevancia aquello que Drucker ya anticipaba con relación a la importancia de la gestión del conocimiento y del talento en el seno de las organizaciones donde la autoridad basada en el conocimiento sustituye a las relaciones tradicionales de tipo jerárquico dentro de un nuevo modelo de gestión participativa (Zuboff, 1988). En esta nueva dinámica participativa del conocimiento cobran importancia las estructuras flexibles y descentralizadas, los equipos de trabajo, la gestión del conocimiento compartido y el rol central del empleado con talento y conocimiento. De igual forma afirmaba Edvinsson, relacionando el capital intelectual con el pensamiento sistémico, que “una organización es como un árbol: hay una parte que es visible (las frutas) y otra parte que es oculta (las raíces); si solamente te preocupas por recoger las frutas, el árbol puede morir; para que el árbol crezca y continúe dando frutos, las raíces deben estar sanas y nutridas”.

En paralelo, a principios de los años 90 aparece el Cuadro de Mando Integral⁷² como resultado de una investigación iniciada por Robert Kaplan y David Norton en las primeras compañías americanas de principios de esa década (Kaplan y Norton, *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, 1992)(Kaplan y Norton, *Putting the Balanced Scorecard to Work*, 1993) y que dio origen posteriormente a una elaboración más estratégica y completa que la inicial desarrollando los elementos básicos del denominado Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard(Kaplan y Norton, *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, 1996)(Kaplan y Norton, *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, 1996).

Posteriormente estos mismos autores introducen el concepto de la “Organización enfocada a la Estrategia” (Kaplan y Norton, *Building a Strategy-Focused Organization*, 1999)(Kaplan y Norton, *Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, 1999) que hace énfasis en cómo alinear una organización alrededor de la estrategia y cómo gestionar su transformación estratégica. Asimismo profundizan en algunos elementos clave, entre ellos los “Mapas Estratégicos” (Kaplan y Norton, *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, 2000)(Kaplan y Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, 2003), la importancia de los activos intangibles y su alineamiento estratégico (Kaplan y Norton, *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, 2004),

⁷¹ El capital intelectual se divide en capital humano (el conocimiento existente en las cabezas de los empleados), capital cliente (el conocimiento existente en los clientes con los que la organización se relaciona) y capital estructural (el conocimiento que reside dentro de la organización en sí misma).

⁷² También conocido como “Balanced Scorecard” que es su denominación en inglés.

la oficina de Dirección Estratégica como elemento clave facilitador de la implantación estratégica (Kaplan y Norton, Office of Strategy Management, 2005), la relevancia del alineamiento organizativo alrededor de la estrategia (Kaplan y Norton, Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, 2006), la implantación estratégica en la realidad organizativa (Kaplan y Norton, How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization, 2006) y finalmente cómo combinar en la ejecución las presiones operativas con las necesidades de desarrollo estratégico (Kaplan y Norton, Mastering the Management System, 2008)(Kaplan y Norton, Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage, 2008), cómo afrontar la Dirección Estratégica en un entorno de crisis (Kaplan R. S., et al., 2008).

Así, pues, hay un corpus doctrinal muy extenso y reciente alrededor del concepto de la Dirección Estratégica en su vertiente más práctica y dinámica relacionada con la implantación, alineamiento, ejecución y transformación organizativa. Por otra parte, estos conceptos han sido implantados en un gran número de organizaciones de todos los tamaños y sectores (incluido el público) en el mundo.

Un aspecto a menudo estudiado en los últimos años es el del rol del liderazgo en la toma de decisiones estratégicas en entornos dinámicos y cambiantes. Ya en la década de los 60 Chester Barnard (1968) analizó el proceso refiriéndose a él como: un proceso consistente en sentir la organización como un todo y dentro de un entorno global; trasciende la capacidad de los métodos puramente intelectuales y las técnicas de discriminación de factores relevantes; los términos más pertinentes al mismo son "sentimiento", "juicio", "proporción", "equilibrio" o "adecuación"; es más un arte que una ciencia.

Por su parte, Mintzberg (Mintzberg, Quinn y James, 1988) encontró que los altos directivos a menudo se encuentran con situaciones poco o nada predecibles por lo que en estos entornos cambiantes adoptan enfoques mucho más flexibles, ad-hoc y dinámicos.

De igual forma John Kotter (1982) estudiando las actividades de primeros ejecutivos encontró que invertían la mayor parte de su tiempo desarrollando y gestionando relaciones en red que les permitían obtener información, visiones y detalles que incorporaban en sus decisiones estratégicas. Afirmaba Kotter que usaban "mapas mentales" más que técnicas de planificación sistemática.

Daniel Isenberg (1984) asimismo encontró en una investigación realizada que los altos directivos toman sus decisiones de forma muy intuitiva pudiendo decir dónde van incluso antes de poder explicarlo. Este autor afirmó un poco más adelante (Isenberg, 1986) que una de las principales razones de este comportamiento era la complejidad de la toma de decisiones en un entorno de alta incertidumbre.

Esta situación provoca, según Soshana Zuboff (1988) un paulatino distanciamiento entre los altos directivos (que habitualmente toman decisiones estratégicas) y los directivos operacionales (quienes típicamente toman decisiones operativas y rutinarias). Abraham Zaelznik (1977) por su parte distinguía entre líderes y gestores; describía

los primeros como visionarios inspiradores que se preocupan de la “sustancia”, mientras que los últimos se preocupan del proceso, planes y forma; de igual forma afirmaba más adelante (Zaleznik, 1989) que el incremento en la relevancia de los gestores era una de las causas que originó un declive en los Estados Unidos en las décadas de los 70 y 80, resaltando que la falta de liderazgo es especialmente dañina en el ámbito de la Dirección Estratégica que puede llegar a paralizar a toda la organización.

Corner, Kinichi y Keats (1994) destacan que la toma de decisiones estratégicas se realiza en dos niveles: individual y agregado en una forma de modelo de decisiones paralelas con interacciones continuas.

2.2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN PÚBLICA

2.2.1. La Estrategia en la Gestión pública

Señala Mark Moore (Moore M. H., *Public Value - Strategic Management in Government*, 1995) que “Los gestores públicos deben ser responsables del valor que sus organizaciones producen. Cada día las operaciones de sus organizaciones consumen recursos públicos. Cada día esas operaciones producen consecuencias reales para la sociedad – deseadas o no. Si los gestores no pueden responder por el valor de esos esfuerzos con una historia y resultados demostrados, entonces la legitimidad de su organización queda en cuestión y con ello su capacidad para liderarla ... los gestores públicos están, pues, obligados a tener una visión del valor público que sirva tanto para hoy como para el futuro”.

Para Moore (Moore M. H., *Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations*), citando a Andrews y Barnard, una organización tiene Estrategia cuando sus líderes y la organización en su conjunto se han comprometido a alcanzar una visión particular sobre cómo la organización operará para crear valor y sostenerse en el futuro.

Moore señala que “Todas las organizaciones se benefician al desarrollar una Estrategia. Los modelos mejor desarrollados provienen del sector privado y se enfocan en mercados. Clientes y competencia. Sin embargo estos modelos no tienen en cuenta dos elementos cruciales de una organización sin ánimo de lucro: (a) el valor que generan las organizaciones sin ánimo de lucro reside en alcanzar propósitos sociales más que generar ingresos; (b) las organizaciones sin ánimo de lucro reciben ingresos de fuentes diferentes de las compras realizadas por clientes. Un modelo estratégico alternativo desarrollado para los gestores públicos se focaliza en 3 elementos: el valor público que debe ser generado, las fuentes de legitimidad y soporte, y la capacidad operativa para entregar el valor.”

Este enfoque, desarrollado en la Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, ayuda al gestor público a centrar su atención más allá del ámbito de sus actividades (capacidad operativa) mirando hacia las fuentes de su legitimidad y soporte así como al impacto y al valor real que genera en la sociedad su actuación.

Moore afirma que la tarea analítica que debe ser abordada en la elaboración de la Estrategia corporativa es asegurar que la Estrategia adoptada es posible, crea valor y es sostenible (Moore M. H., *Public Value - Strategic Management in Government*, 1995). Para asegurar este resultado, las capacidades existentes en la organización deben ser aplicadas de forma adecuada a los retos y oportunidades del entorno en el que opera (Andrews, 1971)(Porter, 1980). Las actividades de gestión que deben ser desarrolladas en la elaboración de la Estrategia son (entre otras) las de asegurar la calidad del análisis que soporta la Estrategia, construir compromiso tanto externo como interno para su ejecución, dar soporte a los cambios administrativos y tecnológicos necesarios, obtener realimentación sobre cómo está funcionando la Estrategia y estar preparado para cambiar la Estrategia cuando las circunstancias lo aconsejan (Bryson, 1995).



Gráfico 26. Creación de Valor en el Sector Público según Moore

En resumen, podemos concluir que la Estrategia es algo que puede y debe ser aplicado a cualquier tipo de organización, tanto en el sector privado como en el público. Afirma Bazaga(1997) que "la desaparición de las condiciones ambientales que dieron origen al Estado-Nación decimonónico ha dado lugar a una nueva situación caracterizada por la incertidumbre ... en este sentido argüimos que el enfoque estratégico de las relaciones entre las administraciones públicas y la sociedad, el mercado, es la ma-

nera de adaptar la acción pública a los cambios que han ocurrido y están ocurriendo en nuestro tiempo ... el enfoque que aborda de forma más operativa esta visión holística de la realidad es el enfoque estratégico, que se materializa en una construcción conceptual a la que denominaremos pensamiento estratégico”.

De hecho, “la administración en un sentido funcional se estudia sistemática y pormenorizadamente por las ciencias empresariales y esa parte del conocimiento de las organizaciones y la gestión se aplica directamente o con ajustes pequeños a la administración pública para complementar las definiciones legales y sociológicas, entre ellas la weberiana” (Bañón, 1997).

Lo que sucede en la gestión pública es que la creación de valor de la organización tiene un componente diferente y que la consideración de la legitimidad y soporte tiene características propias. Así, pues, la Estrategia no es en absoluto un concepto ajeno a la gestión de lo público y por tanto debe ser considerada como una de las tareas fundamentales en la creación de valor público. La complejidad vendrá, en todo caso, de concretar cuáles son los elementos que configuran esa Estrategia en la gestión pública dado que sus fines son mucho menos evidentes y mucho más heterogéneos que en el caso de las organizaciones privadas. De esta forma, señala Mendoza (1990) algunos de los elementos de especificidad del contexto de la gestión pública, entre los que se encuentran la sustitución del mercado por el proceso político, el carácter de poderes públicos de las Administraciones públicas, los procesos de creación de valor en el sector público y la dificultad de medida del valor creado por las Administraciones públicas.

En cualquier caso, parece ya evidente que en este entorno debemos redefinir el concepto de Administración que va mucho más allá de la concepción weberiana y deja insuficiente el criterio estrictamente jurídico. En este nuevo entorno, la definición de las formas pierde importancia para dar paso a las técnicas organizativas que facilitan la consecución de fines; se puede decir que se pasa de construir el concepto de administración alrededor de las estructuras y procedimientos a hacerlo sobre los objetivos y los métodos para alcanzarlos (Bañón, 1997) siendo clave un planteamiento estratégico que debería conducir a acciones, resultados y evaluación (Agranoff, 1997). En la práctica, la gestión estratégica es transferible a todas las organizaciones aunque los analistas reconocen que la aplicación de la gestión estratégica a las organizaciones públicas tiene ciertas limitaciones (Roberts, 1998) a pesar de las cuales “los relativamente pocos estudios realizados demuestran que los dirigentes públicos pueden comprometerse con una acción estratégica y su realización” (Frost-Kumpf, Wechsler, Ishiyama y Backoff, 1998).

2.2.2. La Dirección Estratégica en la Gestión pública

Combinando todo lo visto anteriormente, la Dirección Estratégica para la gestión pública tiene como vocación proporcionar una respuesta práctica, estructurada y gestionable a muchos de los retos que plantea tanto la Nueva Gestión pública como la Gobernanza y la creación estratégica de Valor Público.

Podemos decir que la Dirección Estratégica es un proceso y, a la vez, una estructura de gestión que garantiza que los contenidos derivados de los principios que emanan de estos enfoques anteriormente desarrollados acaban siendo detallados, concretados, aplicados y gestionados en la práctica impulsando así el alineamiento estratégico de la organización hacia la creación de valor.

La Dirección Estratégica, pues, configura el marco práctico que permite “pasar de la Filosofía a la Física”, de las ideas a la gestión ayudando a crear:

- Organizaciones mejor gestionadas (Nueva Gestión pública).
- Organizaciones más orientadas a resultados (eficacia y eficiencia), transparentes, participativas, coordinadas y responsables (Gobernanza).
- Organizaciones que se enfocan a la creación de valor y alinean con ella sus capacidades operativas consiguiendo legitimidad y soporte (Public Value).
- Organizaciones que diseñan Estrategias (en función de las amenazas y oportunidades del entorno), las implantan y ejecutan y obtienen realimentación evolucionando la Estrategia a medida que el entorno cambia (Estrategia en el sector público).

Se trata, pues de un elemento que aglutina y da forma práctica a los conceptos y filosofías que lo soportan. Lo relevante es que sin un proceso y estructura como el que aporta la Dirección Estratégica es muy difícil que estos conceptos se lleven a la práctica con garantías.

2.2.2.1. ¿Qué es la Dirección Estratégica?

Podemos, pues, definir la Dirección Estratégica como *“el proceso proactivo, estructurado y consistente del aprovechamiento dinámico de oportunidades externas elegidas, adecuando las competencias internas, con el fin de cumplir con la misión de la organización y generando valor, en coordinación con los diferentes actores implicados, para sus grupos de interés sustentando así su legitimidad y garantizando su soporte”*.

Veamos en detalle algunas de las características que se desprenden de esta definición:

- *La Dirección Estratégica es un proceso*: no es un evento aislado en el tiempo sino que es un conjunto de actividades que van sucediéndose en el tiempo de forma continua y permanente.
- *Proactivo*: supone un ejercicio de voluntad de análisis y anticipación, de apuesta y aprendizaje que ayuda a innovar y mejorar con un espíritu de liderar el propio destino (más que ser arrastrado por los avatares del entorno).
- *Estructurado*: la estructura es fundamental para la gestión. Difícilmente podemos gestionar en la práctica algo que no tiene estructura dado que su ausencia nos impide conocer, analizar, decidir y actuar consistentemente.
- *Consistente*: implica una clara consistencia entre la actuación y el compromiso estratégico. Esta consistencia tiene una dimensión temporal (continuidad en la vocación y acción a lo largo del tiempo con enfoque hacia el valor presente y

futuro), organizativa (consistencia coordinada entre las vocaciones y actuaciones de los diferentes actores implicados en la creación de valor) y de liderazgo (consistencia entre palabras y hechos dentro de la cascada del liderazgo de la organización que va desde el máximo líder hasta el último nivel).

- *Dinámico*: el enfoque que se plantea es dinámico y no estático, acorde con el entorno cambiante en el que vivimos. Ello supone la necesaria evaluación de resultados e impactos, realimentación permanente y evolución estratégica cuando las circunstancias lo aconsejan a medida que el entorno evoluciona o simplemente se transforma.
- *Aprovechamiento de las oportunidades externas*: el conocimiento del entorno en el que se mueve a organización es básico para orientar la creación de valor como respuesta a mandatos y oportunidades sobre los que la organización puede tener un claro impacto.
- *Elegidas*: la elección es un elemento clave de la Estrategia y de la Dirección Estratégica. La gestión pública se mueve en un entorno de “necesidades infinitas con recursos escasos” y no se puede ser todo para todos. Debe elegirse qué tipo de valor se busca crear y cómo priorizar los esfuerzos y recursos escasos en aquellas actividades que mayor valor generan (renunciando a otras y manteniendo simplemente un nivel básico en las restantes).
- *Adecuando las competencias internas*: las competencias internas suponen la capacidad operativa de la organización que debe estar perfectamente alineada y profundamente comprometida con el enfoque de creación de valor establecido.
- *Con el fin de cumplir con la misión de la organización*: el mandato del que se parte dentro de un entorno de legitimidad democrática es básico. Por otra parte, este mandato se concreta, completa y robustece a través de la definición del valor público que la organización debe perseguir.
- *Generando valor para sus grupos de interés*: el enfoque de generación de valores, pues, clave en la Dirección Estratégica y cada organización pública debe definir este valor con una clara orientación externa (a resultados) y no interna (a actividades) ya que en el concepto de valor subyace que es algo que tiene impacto real y es valorado positivamente por los grupos de interés. En la definición y supervisión de este valor es fundamental en la gestión pública dar entrada a la participación ciudadana ya que son los ciudadanos los que legitiman la existencia de las organizaciones públicas y son, a su vez, los principales grupos interesados en su buen funcionamiento.
- *En coordinación con los diferentes actores implicados*: este aspecto da respuesta al principio de coordinación (tanto interno como interadministrativo y como externo) que la Gobernanza establece. Nos encontramos en un mundo complejo donde el valor raramente se consigue unilateralmente sino que es imprescindible coordinar los tres ámbitos público-privado-civil. Adicionalmente, dentro del ámbito de lo público en un Estado configurado de forma descentralizada verticalmente en tres niveles y horizontalmente en diferentes ámbitos de Gobierno y

Administración, es clave una coordinación activa que facilite, y no entorpezca, la generación de valor de forma eficaz y eficiente.

- *Sustentando así su legitimidad y garantizando su soporte:* la legitimidad que emana del mandato democrático va mucho más allá del proceso electoral debe ser sustentada en la práctica mediante una generación continuada de valor y la participación garantizando así el soporte social a la misión y actividades de la organización pública.

2.2.2.2. Elementos fundamentales de la Dirección Estratégica

Analizados ya los principios básicos que configuran la Dirección Estratégica, ésta se desarrolla a través de 4 elementos fundamentales que la configuran de forma práctica: formulación de la Estrategia, concreción operativa de la misma, implantación y seguimiento y realimentación de la Estrategia.

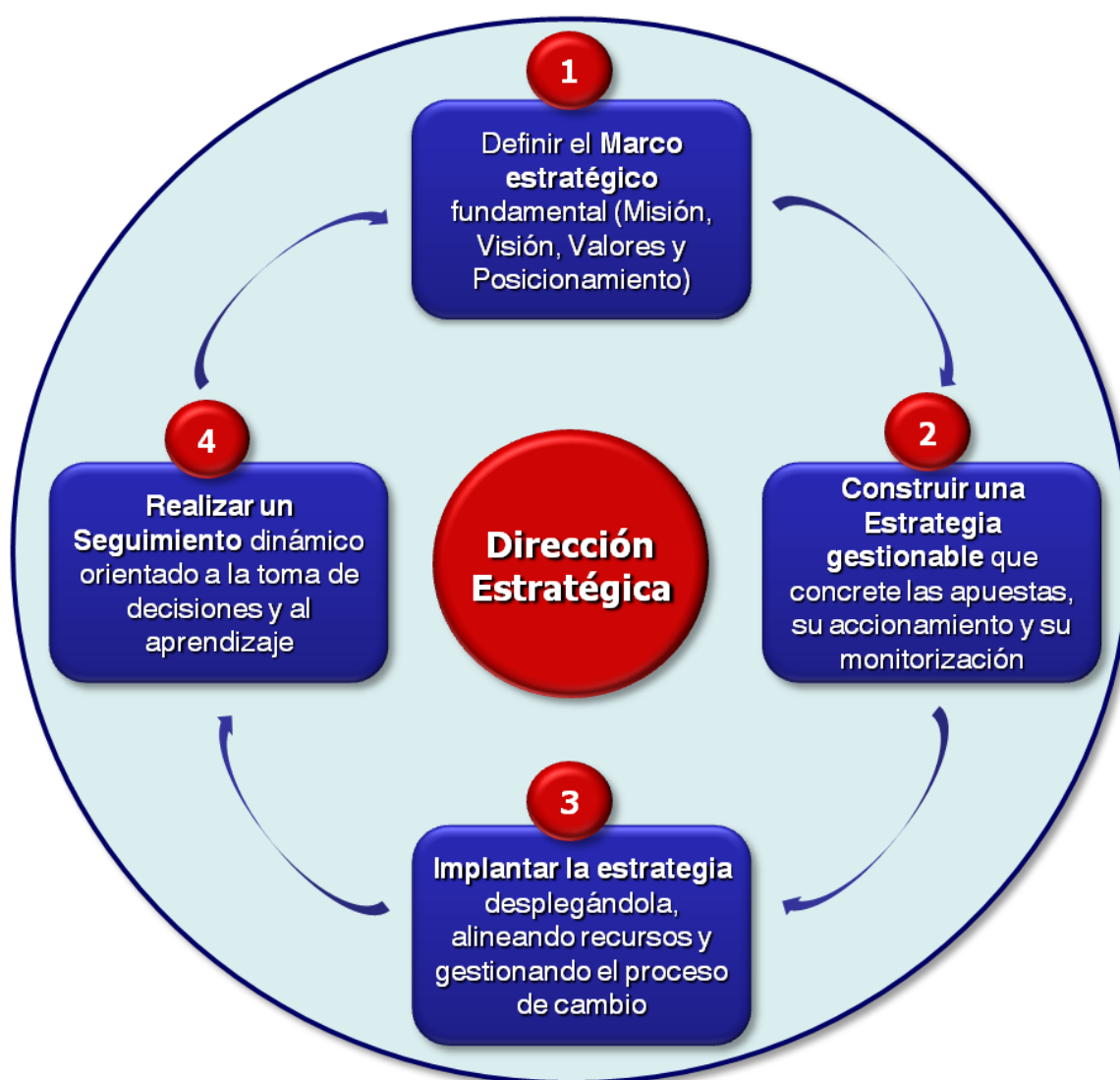


Gráfico 27. Procesos de la Dirección Estratégica

Estos cuatro elementos se desarrollan a través de 4 procesos que conforman un bucle dinámico de gestión.

1) Formulación de la Estrategia

Es la primera etapa necesaria para la construcción de una Dirección Estratégica. Un órgano público debe conocer en primer lugar dónde está y hacia dónde le gustaría dirigirse en un futuro (Agranoff, 1997) tratando así de responder a las preguntas de ¿dónde vamos? y ¿cómo llegamos allí?; va mucho más allá de la extrapolación del presente al futuro de la organización ya que pretende construir el futuro y a partir de ahí intentar generar acciones que ayuden a su construcción (Bazaga, 1997).

Este elemento se apoya tanto en la legitimidad del mandato democrático y legal como en las fuentes tradicionales de análisis y definición de la Estrategia (análisis del entorno, análisis de la cadena de valor, DAFO, posicionamiento, etc.), profundizando en ella y yendo más allá con el fin de hacerla perfectamente clara, concreta, entendible y, sobre todo, gestionable.

La Formulación de la Estrategia define el marco estratégico fundamental en el que se va a mover la organización y parte de la definición del ADN deseado de la organización: su Misión (razón de ser), Visión (vocación de futuro y nivel de ambición) y Valores (organizacionales y personales). Este ADN marca las “reglas del juego” globales en las que se mueve la Estrategia.

A partir de ahí, se realiza un análisis exhaustivo del entorno en el que se mueve la organización con el fin de comprender las fuerzas que impactan sobre ella y los actores relevantes, sus tendencias, intereses y su evolución esperada. Adicionalmente, en caso de incertidumbre (muy habitual en el mundo en el que nos movemos), se desarrollan diferentes escenarios con distintos estados posibles de la realidad futura.

Este análisis externo nos permitirá detectar las principales amenazas y oportunidades que presenta el entorno así como los ámbitos de influencia que puede tener la organización en el mismo.

Es aquí donde se define el Valor Público que se desea conseguir con un claro enfoque hacia impacto y resultados.

En paralelo, se realiza un análisis interno de la historia, idiosincrasia, fortalezas, debilidades y competencias clave de la organización. Este análisis interno es fundamental para evitar la definición de apuestas estratégicas tan alejadas de las competencias clave de la organización que finalmente resultan imposibles de cumplir.

De la reflexión combinada entre el análisis externo e interno se define un posicionamiento diferencial en el que la organización define el valor que va a crear, elige cuáles de las oportunidades quiere capturar, qué competencias hay que desarrollar y qué impacto tiene todo ello sobre los grupos de interés.

2) Concreción operativa de la Estrategia

En la práctica, sin embargo, no es suficiente con contar con una apuesta de valor global ya que ésta puede fácilmente ser interpretada de forma no homogénea y unívoca por las diferentes personas que componen la organización. Esta interpretación heterogénea es muy habitual en muchas organizaciones, tanto más cuanto mayores son, generando diferentes modelos mentales concurrentes sobre qué quiere decir ese posicionamiento aquí y ahora en la práctica en cada ámbito organizativo y, por tanto, importantes desalineamientos e ineficiencias en la ejecución estratégica.

Por ello, debemos ir un paso clave más allá, traduciendo el posicionamiento a una Estrategia mucho más concreta, operativa y gestionable mediante:

1. Un modelo de creación de valor (QUÉs y CÓMOs) suficientemente claro, concreto, práctico y comunicable que sea compartido por todos los actores (tanto internos como externos) clarificando así qué valor se va a crear y cómo se va a conseguir.
2. Unos indicadores estratégicos y unas metas que hagan tangibles las apuestas del modelo de creación de valor permitiendo realizar un seguimiento posterior comparando la realidad con las apuestas.
3. Unas acciones estratégicas que permitan movilizar los recursos y esfuerzos en pos de la consecución de resultados siguiendo el modelo de creación de valor establecido.

Dentro de las técnicas más modernas y avanzadas para elaborar esta Estrategia gestionable podemos destacar la utilización de los Mapas estratégicos⁷³ (Kaplan y Norton, 1996) junto con la definición de Cuadros de Mando estratégicos (indicadores) y de Carteras de Iniciativas estratégicas (acciones).

Los Mapas Estratégicos permiten definir no solamente los QUÉs (los objetivos de valor) sino que ahondan de forma integrada en los CÓMOs (objetivos intermedios relativos a los procesos, capacidades y recursos necesarios para alcanzar los QUÉs) y en su interrelación y coherencia global (de alguna forma los PORQUÉS). Tras la definición de los objetivos estratégicos interrelacionados, éstos se complementan con indicadores (Cuadro de Mando estratégico) que nos permitirán hacer más tangibles los objetivos y realizar un seguimiento de cómo nos aproximamos a su consecución mediante la comparación entre la realidad y las metas asociadas para cada periodo temporal (que modulan la ambición y el ritmo).

Finalmente, se define la Cartera de Iniciativas estratégicas. Ésta es el conjunto de acciones que impactan en los procesos y en las capacidades y recursos del Mapa de Valor y que se deberán llevar a cabo para conseguir los objetivos estratégicos. Su consideración como una Cartera dinámica hace que las acciones no se definan y gestionen de forma aislada sino que la consideración del conjunto y su evolución sea fundamental para la gestión del valor en entornos dinámicos.

⁷³ Robert S. Kaplan y David Norton son los creadores de los Mapas Estratégicos y del Balanced Scorecard.

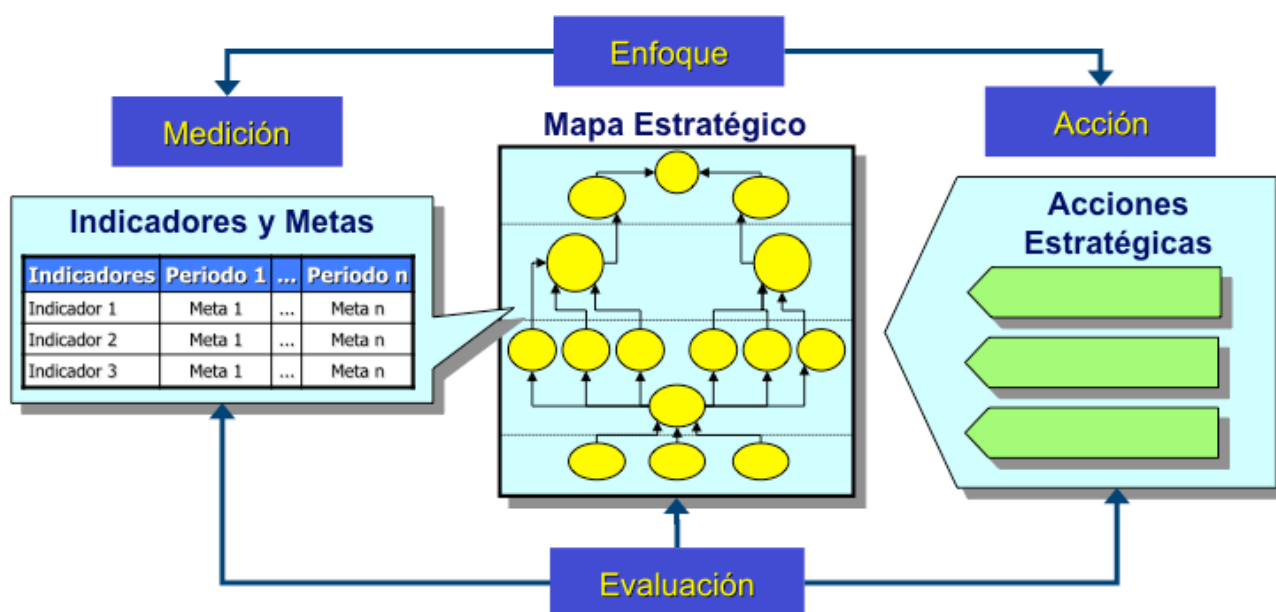


Gráfico 28.Elementos para la gestión de la Estrategia

De esta forma se construye un modelo estratégico de valor sólido, completo, coherente y gestionable formado por un conjunto de los Objetivos interrelacionados, medidos y accionados.

3) Implantación de la Estrategia

Mientras que en el comienzo el esfuerzo se concentra en la formulación de la Estrategia, según se va avanzando en el proceso toma cada vez mayor importancia la implantación (si bien para conseguir cambios organizativos hay que pensar en términos de implantación ya desde la propia etapa de diseño). Se trata de ir introduciendo en la organización la idea de que la gestión estratégica es un proceso que atañe a toda la organización y que todos pueden contribuir al cambio desde el área o función que desempeñen, comenzando por aquellos que tienen capacidad de decisión para promover la implantación (Bazaga, 1997).

La implantación de la Estrategia va, pues, mucho más allá de una simple comunicación y es clave para insertar profundamente la Estrategia en los comportamientos reales de los diferentes actores a lo largo y ancho de la organización.

De esta forma, la implantación consiste en:

- Desplegar la Estrategia:

- Haciendo explícitos, integrando y alineando los objetivos de todos los actores implicados y a todos los niveles de acuerdo con el papel que cada uno desempeña y sus particularidades.
- Acercando la Estrategia al día a día posibilitando así el alineamiento estratégico real de los objetivos operativos y personales.
- Garantizar la ejecución operativa, estructurada y coordinada de las diferentes acciones estratégicas definidas (agrupadas en Iniciativas) siguiendo un enfoque de gestión de una cartera dinámica.
- Alinear estratégicamente los principales mecanismos y políticas de gestión que impactan en los intereses, motivaciones y comportamientos.

La necesidad de un despliegue y alineamiento de la Estrategia proviene del reconocimiento de que el valor en una organización no se crea en la cúspide de la organización sino, muy por el contrario, en la base de la misma como resultado de las decisiones y actuaciones de sus personas a todos los niveles en su actuación e interacción del día a día.

El despliegue supone un aspecto fundamental porque, de no realizarse, los enfoques de creación estratégica de valor quedan en un plano demasiado elevado y desligado de la operativa diaria de gestión haciendo que en la práctica ésta se alinee más con la inercia del pasado que con los nuevos enfoques estratégicos.

Por otra parte, a la hora de considerar la Gestión del Desempeño en las Administraciones Públicas (aspecto clave de alineamiento de personas según el Estatuto Básico del Empleado Público⁷⁴), Simón y Ángel (2008) señalan “la identificación previa de los factores críticos de rendimiento, la medición de dichos factores y la recogida de información son tan valiosas como el propio momento de las decisiones de evaluación”. Por tanto, un elemento tan en primera página como es la Gestión del Desempeño en la Gestión pública debe estar perfectamente alineado con la Estrategia que es quien determina esos factores críticos ya que, tal como indican estas autoras, “el diseño de variables y herramientas supone una reflexión profunda por parte de los niveles directivos de cada organización acerca de cuáles serán los objetivos del sistema y los parámetros críticos de desempeño”.

4) Seguimiento y realimentación

No podemos gestionar la Estrategia sin un seguimiento dinámico, informado y sistemático que facilite la toma de decisiones.

Tengamos en cuenta que la definición de una Estrategia es siempre una apuesta en incertidumbre y, por ello, un proceso imperfecto que necesita un seguimiento permanente, ya que:

⁷⁴ Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

- Las apuestas estratégicas elegidas puede no ser las adecuadas y/o pueden haber factores desconocidos o no lo suficientemente valorados en su definición.
- Puede haber errores en la puesta en marcha, el desarrollo o el impacto previsto de las acciones o iniciativas.
- A lo largo de la ejecución de la Estrategia se pueden producir cambios en el entorno o en la organización, que invaliden o hagan necesaria la modificación de la Estrategia.

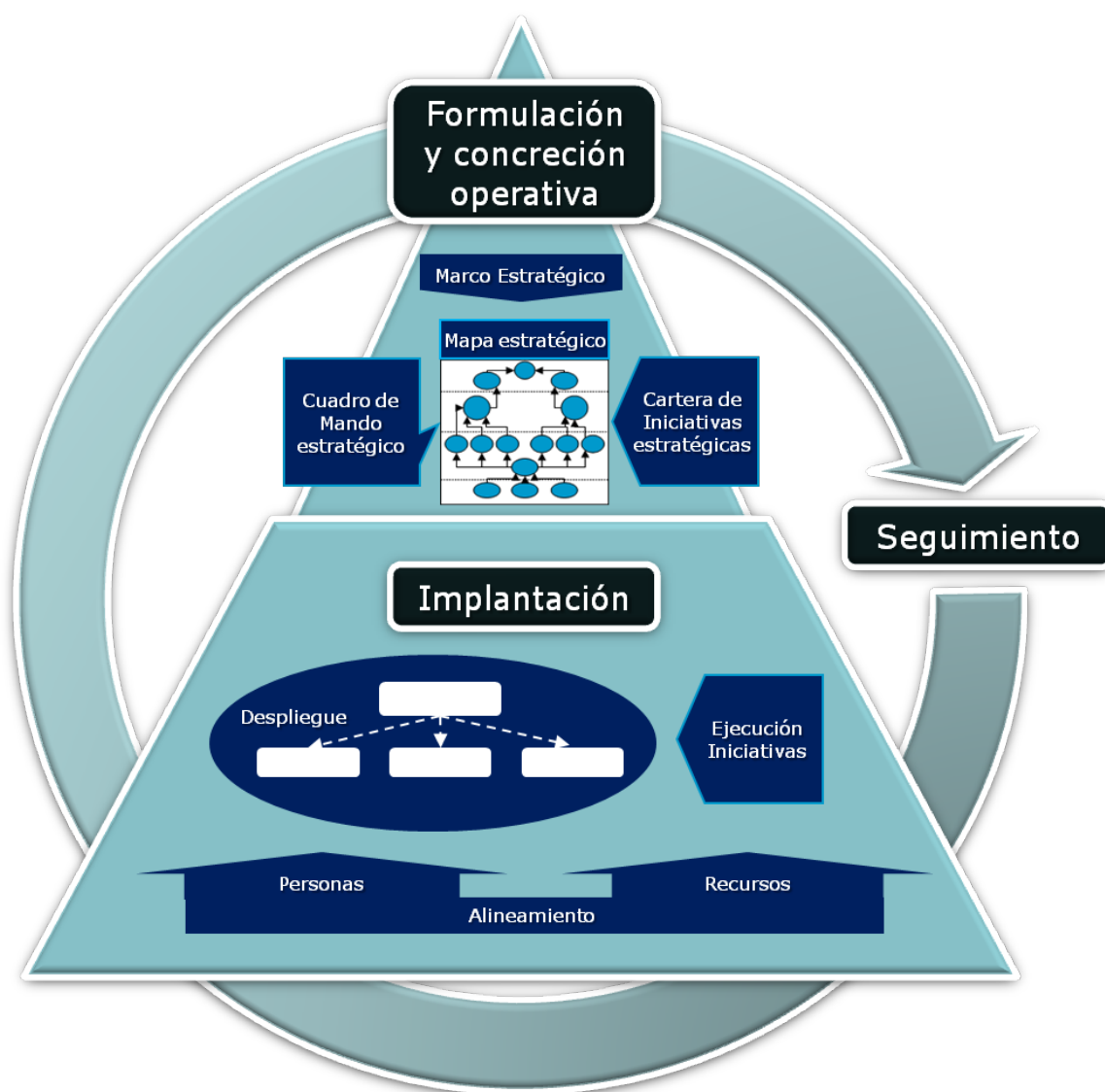


Gráfico 29. Modelo de Dirección Estratégica

Por ello, es necesario seguir y evaluar de forma permanente la evolución de la ejecución estratégica a través del análisis de resultados que se van consiguiendo y de sus palancas para identificar lo antes posible cualquier desviación así como sus causas y poder reaccionar para corregirla.

Un seguimiento estratégico, informado y sistemático abre la posibilidad de potenciar el aprendizaje organizativo basado en un diálogo constructivo sustentado por una información contextualizada y compartida de forma transparente por cada equipo de gestión.

Este diálogo en equipo permite validar la apuesta estratégica adoptada, así como la eficacia y eficiencia de las Iniciativas definidas e identificar, en caso de discrepancia, aquello que no era como pensábamos o que no está funcionando como preveíamos en principio.

De esta validación se deben extraer conclusiones, un mejor entendimiento del entorno (mercado y sociedad) y de la propia organización, y como consecuencia, debe permitir poder tomar decisiones de forma más enfocada, priorizada y ágil refinando o redirigiendo tanto las orientaciones estratégicas, como las acciones. Es decir, cerramos el bucle de gestión de la Estrategia, que comienza a ser algo vivo en la organización y que incorpora a la gestión del conocimiento organizativo las lecciones aprendidas.

Para conseguir la mayor potencia posible en este análisis, es fundamental que esta fase se realice en equipo y por aquellos que también tomaron parte en su formulación y despliegue y, además, a cada nivel organizativo. No podemos olvidar que cada nivel, por pequeño que sea, también tiene su subestrategia particular, ya que participa armónicamente del cambio general y también debe adaptarse a las necesidades de nuevos entornos y descubrir nuevas oportunidades, dentro de su propio ámbito y con sus propios grados de libertad.

2.2.2.3. La Dirección Estratégica y los procesos políticos

Señalan muy acertadamente Bovaird y Löffler (2003) la importancia que tienen los procesos políticos en el desarrollo de una Dirección Estratégica debido al papel que desempeñan los actores políticos en su relación con los grupos de interés y la presión cortoplacista derivada de las elecciones periódicas, que pueden dificultar en gran manera un desarrollo estratégico.

Señalan estos autores que la Dirección Estratégica supone la toma de decisiones así como selección y priorización de actuaciones, lo cual no permite satisfacer a todos en todo momento, tal como a muchos actores políticos gustaría. Ello junto con el hecho del papel de la oposición política, en ocasiones más orientada a la pura oposición que a la lógica de la misma, lleva a que a menudo la lógica de la Dirección Estratégica no se lleve a cabo como sería deseable.

De igual forma señala Joyce (1999) que dado que los políticos están sujetos regularmente al “test de la calle” en forma de elecciones, sus estrategias suelen estar sobreinfluenciadas por el corto plazo y factores muy específicos que pueden cambiar el sentido del voto en un momento determinado.

2.3. REFLEXIÓN FINAL

La Dirección Estratégica supone el impulso en la práctica, de forma estructurada, sistémica, holística y coherente, de los conceptos y filosofías de gestión subyacentes en la Gestión Excelente (EFQM), la Nueva Gestión pública, la creación de Valor Público y la Gobernanza.

Tal como señala Jordi Sevilla (2007) “una Administración Pública inteligente es aquella que sabe adaptarse al momento en el que vive y que hace todo lo posible por ponerse al servicio de los ciudadanos”. En la misma línea continúa diciendo (Sevilla, 2005) que “hoy las cosas son diferentes. Nuestra sociedad es más compleja, su interdependencia es mucho mayor, las oportunidades han aumentado pero también las incertidumbres, los nuevos desafíos ya no tienen respuestas preestablecidas, estamos en primera fila con los demás países europeos y tenemos que buscar y aprender con ellos. Éstos son tiempos que reclaman liderazgo político y gerencial, experimentación y aprendizaje, pues lo anterior no sirve y lo nuevo no acaba de nacer.”

En esta línea señala M. Barzelay (2007) que una organización que gestiona el cambio inteligentemente utiliza cuatro facultades: en primer lugar la facultad de tener una comprensión auténtica de la organización y su entorno así como su evolución probable; en segundo lugar la facultad de identificar los ajustes necesarios en las prácticas organizativas existentes para lograr más con un menor coste y riesgo; en tercer lugar la facultad de concebir alternativas de futuro; y finalmente la facultad de diseñar instrumentos que permitan explorar la propia realidad y el entorno social a la hora de perseguir mejoras organizativas y ambientales.

En el capítulo anterior ya sugería mi posicionamiento personal relacionado con la necesidad de, sobre la base de estas filosofías y movimientos tendentes a la modernización de la gestión pública, concretar de alguna forma en la realidad de las distintas organizaciones la gestión práctica de estos conceptos y su orientación a la creación de valor en cada una de ellas. En este sentido me uno a la extensa línea de pensamiento iniciada en los últimos años por Robert Kaplan y David Norton (con los conceptos de Cuadro de Mando Integral, Mapas Estratégicos y Organizaciones enfocadas a la Estrategia).

Esto es precisamente lo que hace la Dirección Estratégica. Definir cómo cada organización en concreto va a crear valor (en función de cuál es su misión y estrategias para alcanzarla) y cómo llegar a ello tomando decisiones como resultado de elegir caminos determinados, estructurando y priorizando acciones y finalmente estableciendo mecanismos de despliegue, alineamiento, seguimiento y realimentación.

No se trata, pues, de un enfoque rupturista sino integrador que permite materializar en la práctica los conceptos globales que emanan de estos marcos conceptuales.

Así, la Dirección Estratégica lo que permite es integrar, sintetizar y aplicar en la práctica los elementos clave de creación de valor de una organización pública y es-

estructurarlo de tal modo que sea fácilmente comprensible, gestionable, medible, accionable y monitorizable.

Por otra parte, mi posición personal hace que apueste por el concepto “Dirección Estratégica” por contraposición al de simplemente Estrategia que propugnan algunas líneas de pensamiento. Ello es debido a que mi concepción me inclina a un enfoque no solamente de generación de ideas globales (como a menudo sucede en el concepto más tradicional de la Estrategia) sino también de plasmación de las mismas de forma concreta, estructurada y práctica así como dinámica en función de los cambios en el entorno (de ahí lo de “Dirección Estratégica”). Con relación al aspecto dinámico, asimismo soy partidario de enfoques más estructurados que de simples orientaciones globales.

A la vez, debemos tener presente que la utilización de los mecanismos de Dirección Estratégica antes expuestos supone un importante ejercicio de liderazgo por lo que para su implantación es necesaria la involucración activa de los líderes de la organización que la hacen suya y la impulsan a lo largo y ancho de la misma.

Adicionalmente, este nuevo enfoque de gestión supone una profunda transformación cultural que deberá ser gestionada como un verdadero proceso de cambio. No basta, pues, con comunicar a alto nivel; hay que gestionar el proceso identificando actores, barreras y palancas que faciliten la introducción de este nuevo mecanismo de gestión en las organizaciones públicas.

Finalmente señalaremos que la aplicación de este marco y mecanismos de Dirección Estratégica pueden aportar mucho a la gestión pública en el desarrollo del papel crucial de catalización y liderazgo que sin duda le corresponde en nuestra sociedad actual ya que permitirán a las organizaciones públicas clarificar sus apuestas de valor, centrar y priorizar sus esfuerzos y realizar un seguimiento continuado orientado al aprendizaje así como a proporcionar a los ciudadanos y a nuestra sociedad en general un valor diferencial.

Hay, sin duda, barreras a su implantación y dificultades prácticas. Sin embargo, el esfuerzo no solamente es necesario sino imprescindible para la supervivencia y el éxito de nuestra sociedad a medio y largo plazo.

PARTE II – ANÁLISIS EMPÍRICO

Capítulo 3

La madurez /inmadurez de la Dirección Estratégica en las Administraciones públicas españolas. Resultados de la encuesta realizada a directivos públicos

Capítulo 3. La madurez /inmadurez de la Dirección Estratégica en las Administraciones públicas españolas. Resultados de la encuesta realizada a directivos públicos

3.1. MARCO METODOLÓGICO DEL ANÁLISIS EMPÍRICO A TRAVÉS DE LA ENCUESTA REALIZADA A DIRECTIVOS PÚBLICOS

La primera técnica investigadora utilizada (Análisis empírico – Eje 1) buscaba identificar cuál es la realidad actual que puede observarse con relación a la introducción de mecanismos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en las Organizaciones Públicas españolas. Para ello se buscaba dar respuesta a las preguntas siguientes:

- ¿Cómo formulan su Estrategia las organizaciones públicas españolas?
- ¿Cómo la hacen operativa y la despliegan a los diferentes ámbitos de la gestión, alineando así los diferentes niveles de la organización en una misma dirección de forma coordinada e integrada?
- ¿Cómo realizan la evaluación y seguimiento estratégico de la gestión, desde un punto de vista estratégico, analizando tanto los resultados como las palancas de gestión que los generan?
- ¿Cómo realimentan la Estrategia en un entorno dinámico tomando decisiones y aprendiendo y por tanto cerrando así el bucle de gestión?

Para ello se diseñó un cuestionario metodológico completo (ver Anexo) con 29 preguntas detalladas alrededor de los siguientes 4 ejes conceptuales que configuran los elementos fundamentales de la Dirección Estratégica:

1. Definición y formulación de la Estrategia.
2. Despliegue y alineamiento estratégico.
3. Seguimiento y medición estratégica.
4. Liderazgo y gestión del cambio.

El cuestionario fue remitido a 1.186 Organizaciones Públicas de los diferentes niveles de gestión gubernamental (central, autonómico, local y otras organizaciones públicas) solicitando la participación de los directivos públicos a los que se remitía el cuestionario de forma personalizada y garantizando, a su vez, la confidencialidad de sus respuestas así como de su identidad individual (haciendo constar que se publicarían resultados agregados sin identificación individual). En el caso de entidades locales, el cuestionario se dirigió a municipios medianos y grandes (más de 50.000 habitantes),

dado que el mundo local es un entorno muy heterogéneo con grandes diferencias entre municipios grandes y pequeños diferencias (Alba y Vanaclocha, 1997), ya que se entendía que este mayor tamaño permitiría más fácilmente el desarrollo y la existencia de modelos de gestión más sofisticados.

- Se recibieron 206 repuestas cuestionarios cumplimentados lo que supone un índice de respuesta muy destacable del 17,4%.
- De éstas 179 respondieron devolviendo el cuestionario cumplimentado mientras que 27 (13% del total) emitieron respuestas no estructuradas que indicaban la ausencia total de este tipo de mecanismos en sus organizaciones. Estas respuestas aportan un valor añadido singular no encontrado en la investigación preliminar realizada en organizaciones privadas (Trullenque & Fernández, 2007) y han sido incluidas en el conjunto de respuestas recibidas (aplicando la escala más baja de tabulación o la categoría de "No respuesta" según lo aplicable en cada caso).

Por ámbito de gestión pública las respuestas recibidas corresponden a:

Ámbito	Respuestas	Porcentaje
Central	103	50 %
Autonómico	62	30 %
Local	41	20 %
Total	206	

Tabla 6. Distribución Respuestas Cuestionario

Observamos, pues, una distribución de respuestas suficiente en cada nivel con cierto mayor peso del nivel central.

Para el análisis de las respuestas se han aplicado dos técnicas:

1. Considerar la muestra en su totalidad y considerado distintas formas de segmentarla.
2. Utilizar una herramienta estadística (SPSS v.16) para identificar automáticamente agrupaciones homogéneas de organizaciones (Clusters) y analizando cada uno de los obtenidos en los mismos segmentos antes definidos. Asimismo se ha intentado

utilizar el análisis del χ^2 , ya que todas las variables son numéricas discretas de escala, para comprobar si las variables están estadísticamente relacionadas; dado que esta prueba se realiza sólo enfrentando dos variables, y que cuando se segmenta la muestra en la mayoría de los casos queda un número pequeño de respuestas, no se ha encontrado ningún especialmente resultado útil y relevante

3.1.1. Muestra total y segmentada

En el caso de la muestra total segmentada se trata de obtener una visión general del nivel de gestión por segmento identificado:

Si han recibido premios, certificaciones o reconocimientos internos o externos a la Administración (por cualquier entidad). Se trata de segmentar en función a los valores de la variable "Premios", que toma distintos valores en función de que la organización diga sí (en caso de varias alternativas positivas, se clasifica como en la de más nivel):

- No ha recibido ningún premio, certificación o reconocimiento público (165 respuestas).
- Ha recibido premios internamente en la Administración (12 respuestas).
- Le han sido concedidos reconocimientos o premios varios desde fuera de la Administración (9 respuestas).
- Le han sido concedidos Sellos EFQM Bronce (6 respuestas).
- Le han sido concedidos sellos EFQM Plata y Oro (2 respuestas).
- Se ha certificado según una norma de gestión (ISO 9000) en todo o en parte (12 respuestas).
- *Comparar las respuestas aportadas por aquellos que ocupan "cargos técnicos" relacionados con la calidad o la gestión (36 respuestas) y el resto de respuestas (170 respuestas) puede ayudar a identificar también aspectos interesantes. Variable "Managers".*
- Otro aspecto que aporta información útil es la distinción entre los *diferentes niveles de gobierno*: organizaciones pertenecientes al Gobierno Central (103 respuestas), al Autonómico (62 respuestas) o al Local (41 respuestas). Variable "AmbitoGeo".
- También se ha analizado la muestra, únicamente en el caso de la Administración Local debido a que son los únicos datos referentes a la misma organización (en el caso de Gobierno central o autonómico las respuestas relacionadas con el número de empleados y/o presupuesto gestionado se refieren a menudo a todo el Ministerio o a la Autonomía y no a la propia organización específicamente, por lo que no son útiles para el fin buscado), según el "número de empleados" y según su "presupuesto", para distinguir cambios según el *tamaño de la organización*.

Por otra parte, la forma más simple de describir el colectivo de las organizaciones públicas y de sus segmentos, para compararlos entre sí, es mediante el "organismo

promedio” o más frecuente. Se trata de obtener un perfil virtual mediante la agregación de todas las modas en las distintas preguntas.

Aplicando este procedimiento al total de la muestra, y a cada segmento, obtenemos el que denominamos “retrato robot” de la organización en cada segmento considerado.

3.1.2. Clústeres

Dada la imposibilidad de usar la herramienta estadística con todas las variables para identificar posibles clústeres, se han definido varios subconjuntos de algunas variables que indican posibles aspectos interesantes.

Primero, para cada conjunto de variables definido se ha realizado un análisis jerárquico de clústeres para comprobar si se identificaba alguna estructura. En aquellos casos en que se detectaba esta estructura se procedió a un análisis de clústeres por el método de la K-media, que determina los centros de cada clúster y sus componentes.

Las combinaciones de variables que han dado lugar a resultados positivos son los referentes a las siguientes características:

- Nivel de gestión en la organización. Se han seleccionado cuatro variables que reflejan la opinión de los encuestados respecto a las tres fases de la gestión y el Liderazgo, en que se basa el estudio:
 - Valoración del grado de formalización al definir la Estrategia, variable DEFForm.
 - Valoración de cómo se hace operativa la Estrategia (despliegue de la misma), variable DESvalor.
 - Valoración del esfuerzo del Seguimiento de la Estrategia, variable SEGEs-tra, y
 - Valoración de la coherencia del comportamiento de los Líderes con la Estrategia, variable LIDCoher.
- ✓ Herramientas y aspectos usados en la gestión. También da una visión del nivel de gestión en la organización, pero basado en datos en lugar de percepciones: respuestas a la pregunta 1.1 del formulario, contemplando sólo las respuestas referentes a si se usa cada aspecto, y a la pregunta 1.3, contemplando sólo las respuestas referentes a si se usa cada método o herramienta. Variables DEFAXxxx.
- ✓ Indicadores usados en cada uno de los aspectos: financiero, clientes, procesos e intangibles. Asimismo da una visión de la madurez de la gestión basada en hechos (respuesta a la pregunta 3.4 del formulario, contemplando sólo el porcentaje de indicadores, en cuartiles).

3.2. RESULTADOS. ANÁLISIS GLOBAL DE LA MUESTRA

3.2.1. Formulación de la Estrategia

Aspectos de son tenidos en cuenta en la Formulación de la Estrategia

Inicialmente se define un conjunto de aspectos relevantes en la formulación estratégica para averiguar cuántas de las organizaciones que responden a la encuesta utilizan los siguientes elementos: Misión, Visión, Valores, Políticas, Tipo de liderazgo, Propuesta de Valor diferencial a Clientes, PR, Propuesta de Valor diferencial a Empleados, Propuesta de Valor diferencial a otras partes interesadas, Objetivos de Cambio, Objetivos estratégicos de personas, Objetivos estratégicos de organización, Objetivos estratégicos de medios económicos, Objetivos estratégicos de medios físicos, Objetivos estratégicos de Tecnologías de la Información, Objetivos estratégicos de Información y Conocimiento, Riesgos estratégicos y Acciones/Proyectos estratégicos.

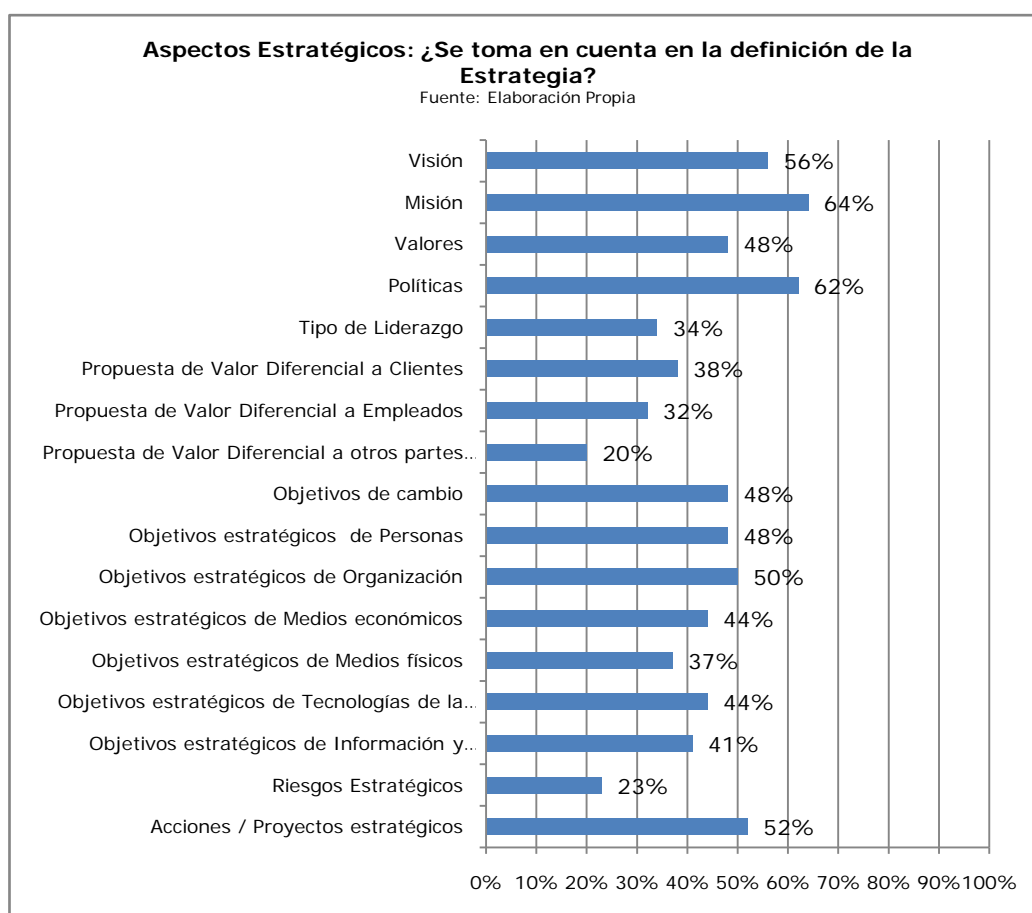


Gráfico 30. Formulación Estrategia –Aspectos que son tenidos en cuenta

Así, cuando se pregunta por cuáles de estos diferentes aspectos relevantes son tenidos en cuenta de forma integrada y explícita para la Formulación de la Estrategia los resultados son los siguientes:

- Destacan con algo más de la mitad: Misión (64%), Políticas (62%), Visión (56%) y Acciones y Proyectos (52%).
- En el otro extremo, con menos del 25%, aparece la Propuesta de Valor a otras partes interesadas (20%) y los Riesgos estratégicos (22%).
- El resto de elementos se encuentra alrededor de un 30%.

Ello supone que muchos de los elementos que son absolutamente claves para la formación estratégica no son tenidos en cuenta de forma habitual. Es destacable el escaso uso que se hace de propuestas de valor a clientes (38%), empleados (32%) y otros actores interesados (20%), en franco contraste con lo que los principios de gestión excelente y los principios de estrategia indican sobre su necesidad, así como con las propias valoraciones que realizan los encuestados con relación a la utilidad que consideran tendría la consideración de los diferentes aspectos:

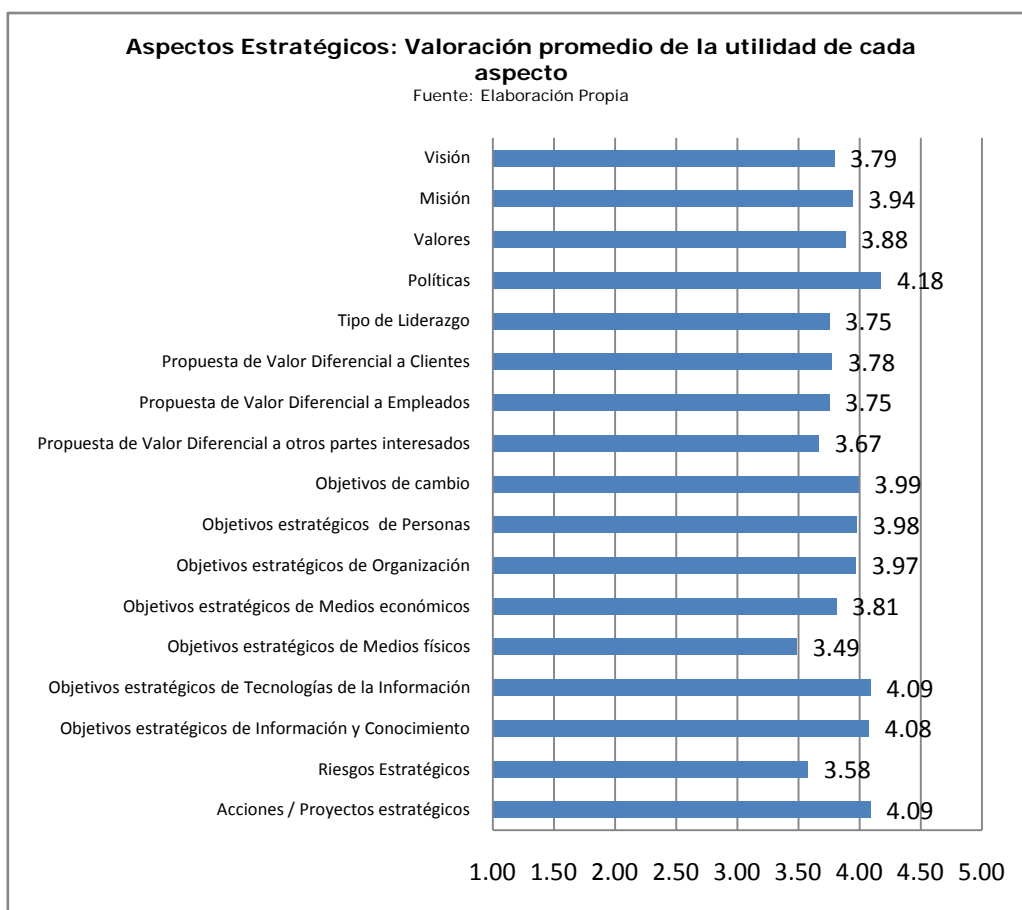


Gráfico 31. Formulación Estrategia - Valoración de la utilidad de los diferentes aspectos para la Formulación de la Estrategia

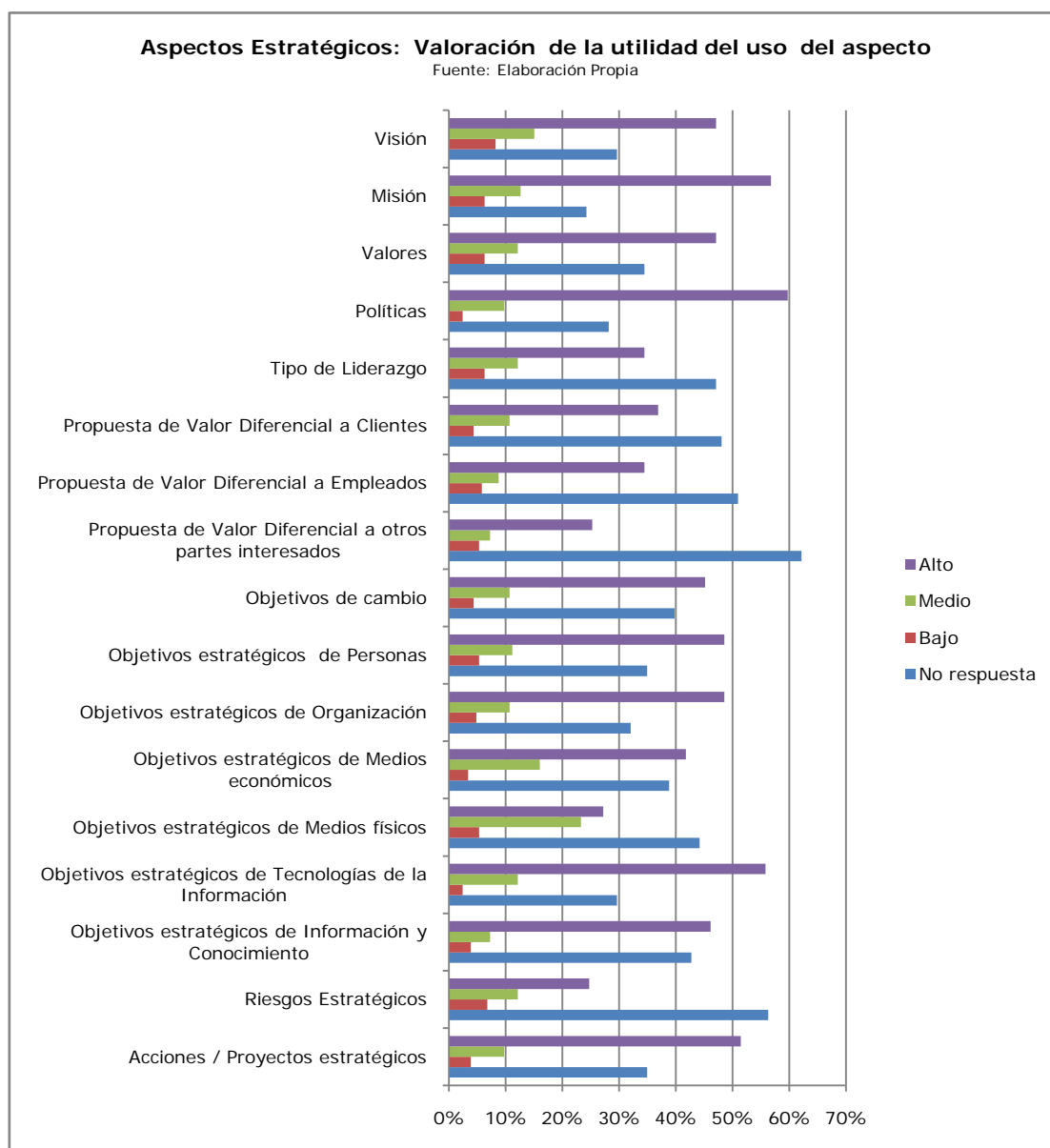


Gráfico 32. Formulación Estrategia - Valoración aspectos –por tipo de respuesta

En este caso, dado que las respuestas a valoraciones son percepciones subjetivas y que para cada persona es difícil de distinguir de forma precisa u homogénea entre valoraciones 4 y 5 y entre 1 y 2, para simplificar su interpretación, estas se han agrupado de la siguiente forma: 4 y 5 valoración "alto", 3 valoración "medio" y 1 y 2 valoración "bajo".

Grado de medición de los aspectos de son tenidos en cuenta en la Formulación de la Estrategia

Por otra parte, cuando se pregunta por cuántos de los que se utilizan se miden (tienen indicadores y metas asociados) el resultado es:

- Con más del 60% aparecen: Objetivos de cambio respecto a TI (78%), Objetivos de Cambio (71%), Políticas (66%), Acciones/Proyectos estratégicos (63%), Misión (61%) y Objetivos de cambio respecto a aspectos económicos (61%).
- Los menos medidos son, por debajo del 50%: Riesgos estratégicos (44%), Valores (48%), Propuesta de Valor diferencial a otras partes interesadas (49%) y Liderazgo (49%)
- El resto de elementos está comprendido entre el 50 y el 60%.

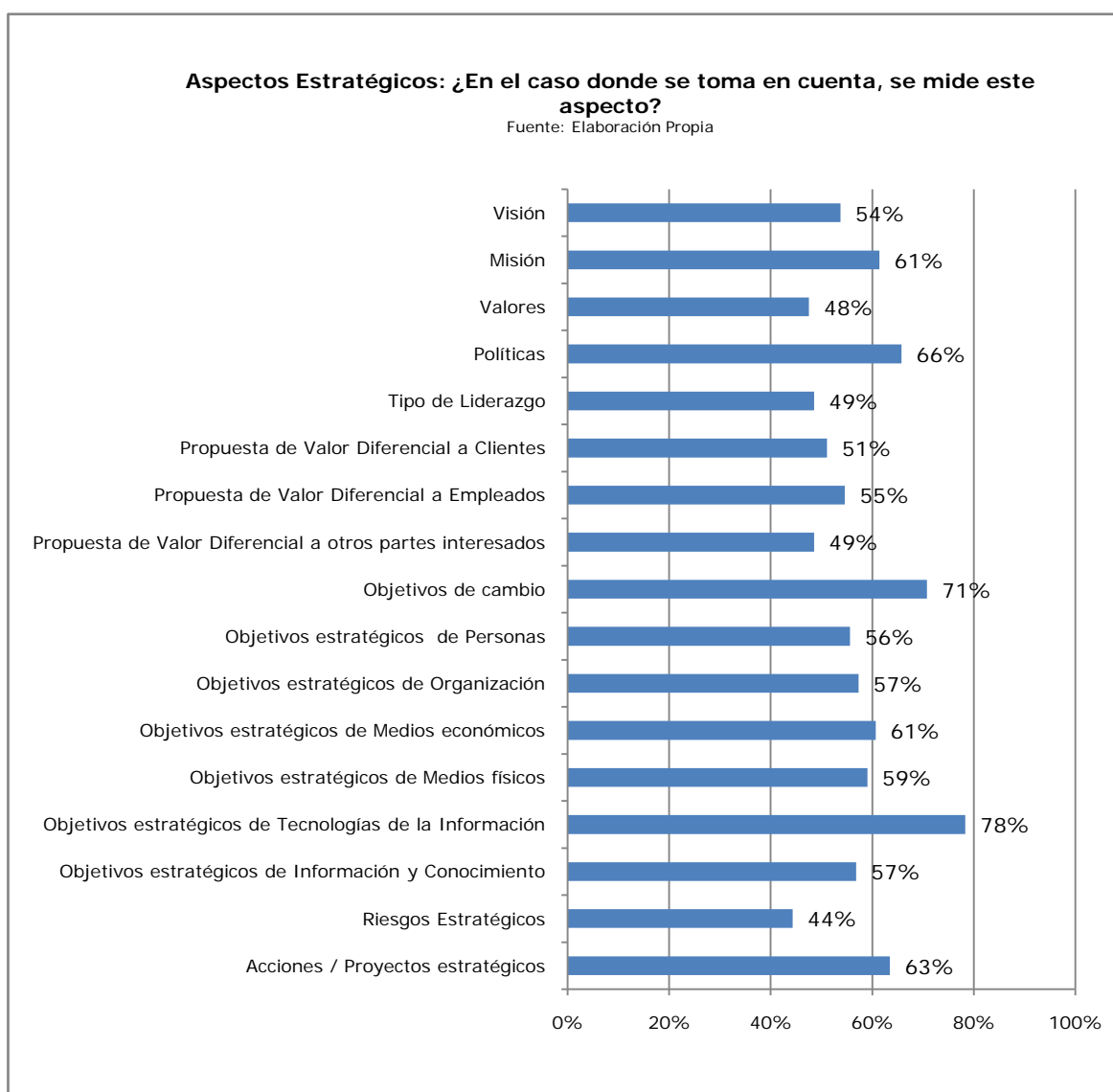


Gráfico33. Formulación Estrategia –Grado de medición de los diferentes aspectos

Estos resultados parecen indicar una escasa utilización de los elementos y, cuando se utilizan, una escasa medida de los mismos, resultando en una medición resultante muy escasa que contrasta con la valoración del grado de utilidad de los elementos en la formulación de la Estrategia, cuya media esta para todos los elementos en el estrecho margen de entre 3,4 y 4,2 en la escala de 1 a 5 que se preguntó, lo que indica una percepción de importancia relativamente alta (con un centro del margen muy cerca del 4).

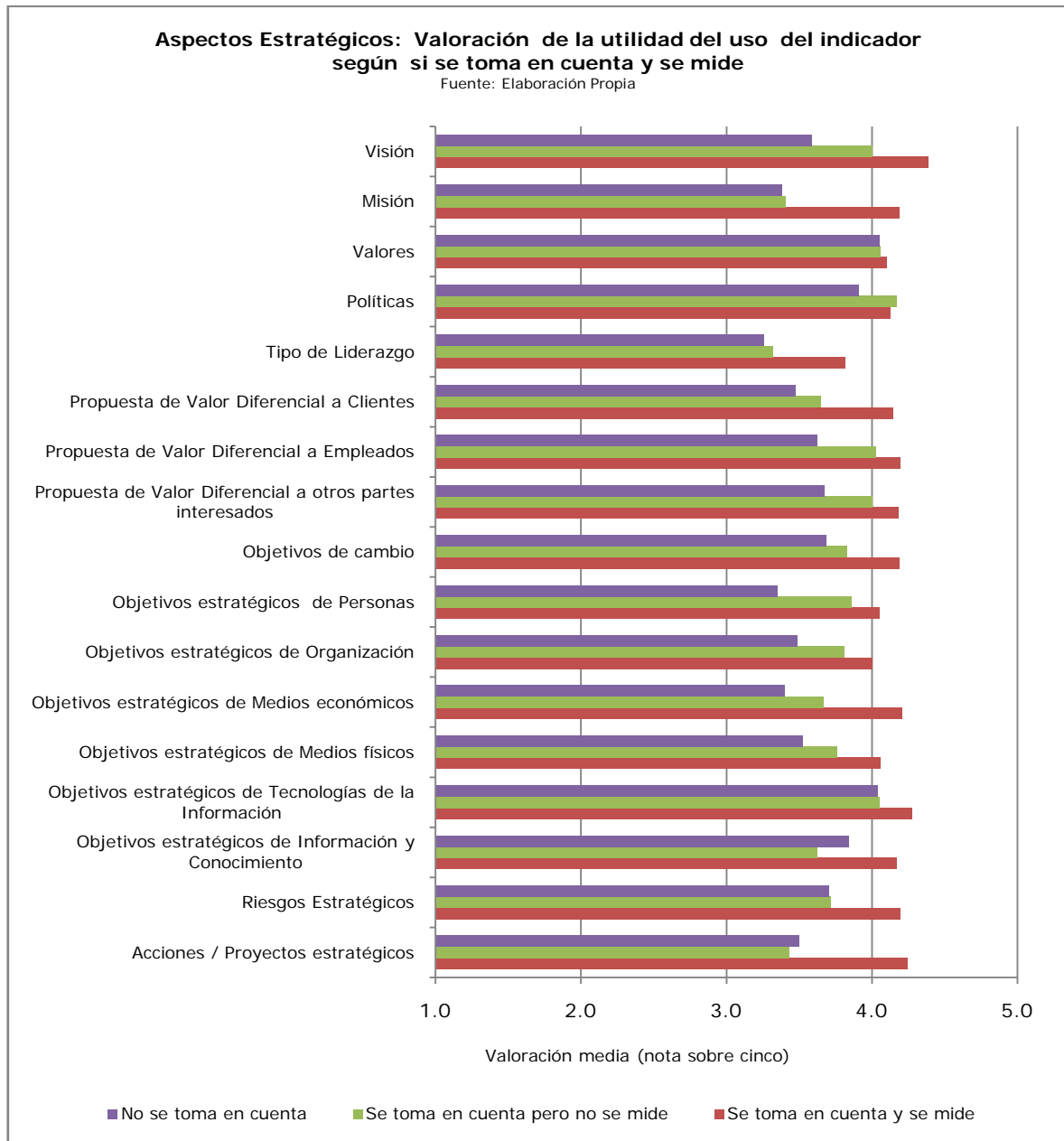


Gráfico34. Formulación Estrategia - Valoración aspectos - segmentada

Consideración sobre las no respuestas

Destaca el hecho de que un porcentaje significativo de participantes (entre el 24% y el 62%) no contesta a alguna pregunta sobre el grado de utilidad de los distintos aspectos, siendo los casos más elevados: Propuesta de Valor diferencial a otros interesados (62%), Riesgos Estratégicos (56%), Propuesta de Valor diferencial al Cliente (48%) y tipo de Liderazgo (44%).

Analizando si quienes no contestan tienen en cuenta o no, y miden o no cada elemento, se comprueba que quienes lo tienen en cuenta no contestan en un muy bajo porcentaje (entre el 2 y el 12%, dentro de su propio segmento) mientras que entre los que no lo tienen los porcentajes de no contestaciones son casi un orden de magnitud superior (entre el 56% y el 77%, dentro de su propio segmento).

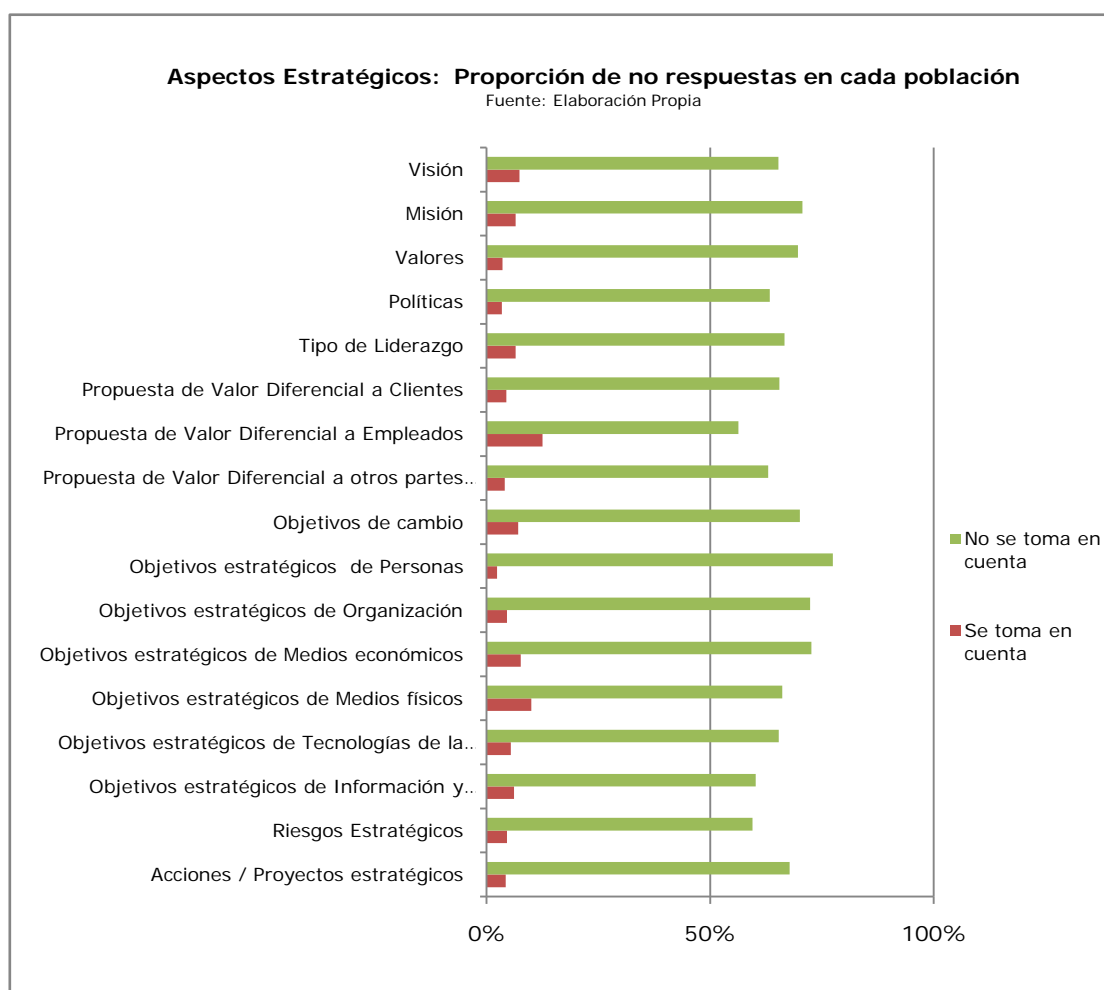


Gráfico35. Formulación Estrategia - Valoración Aspectos - No respuestas

Cabe destacar entre quienes no utilizan cada elemento como con menos no respuestas (con un porcentaje menor o igual al 60%): Objetivos Estratégicos de organización (56%), Misión (59%), Objetivos y Valores (60%).

En el extremo opuesto, con más del 70% de no respuestas, están: Propuesta de Valor Diferencial a otras partes interesadas (77%), Propuesta de Valor Diferencial a Usuarios/Clientes (72%), Propuesta de Valor Diferencial a Empleados (73%), Objetivos de cambio (70%), y Acciones/Proyectos estratégicos (55%).

El resto de elementos recibe unas “no contestaciones” entre los márgenes anteriores.

Estos datos, que resaltan por su diferencia (mucho menor aquí) con la investigación anterior realizada a grandes organizaciones fundamentalmente del ámbito privado en el Libro Blanco de la Dirección Estratégica en España 2007-2009 (Trullenque y Fernández, 2007), junto con comentarios verbales no estructurados recogidos en el transcurso del proceso, pueden indicarnos quizás la falta de hábito, y tal vez de suficiente conocimiento, en la consideración de estos aspectos dentro de la Gestión pública.

Horizonte de planificación en la Formulación de la Estrategia

Analizando el horizonte de planificación en la formulación de la Estrategia se observa que el más ampliamente utilizado es de 4 a 5 años (44%), que coincide básicamente con el periodo de una legislatura y puede resultar sin embargo poco adecuado para la gestión de muchas políticas económicas y sociales de carácter e impacto más dilatado en el tiempo.

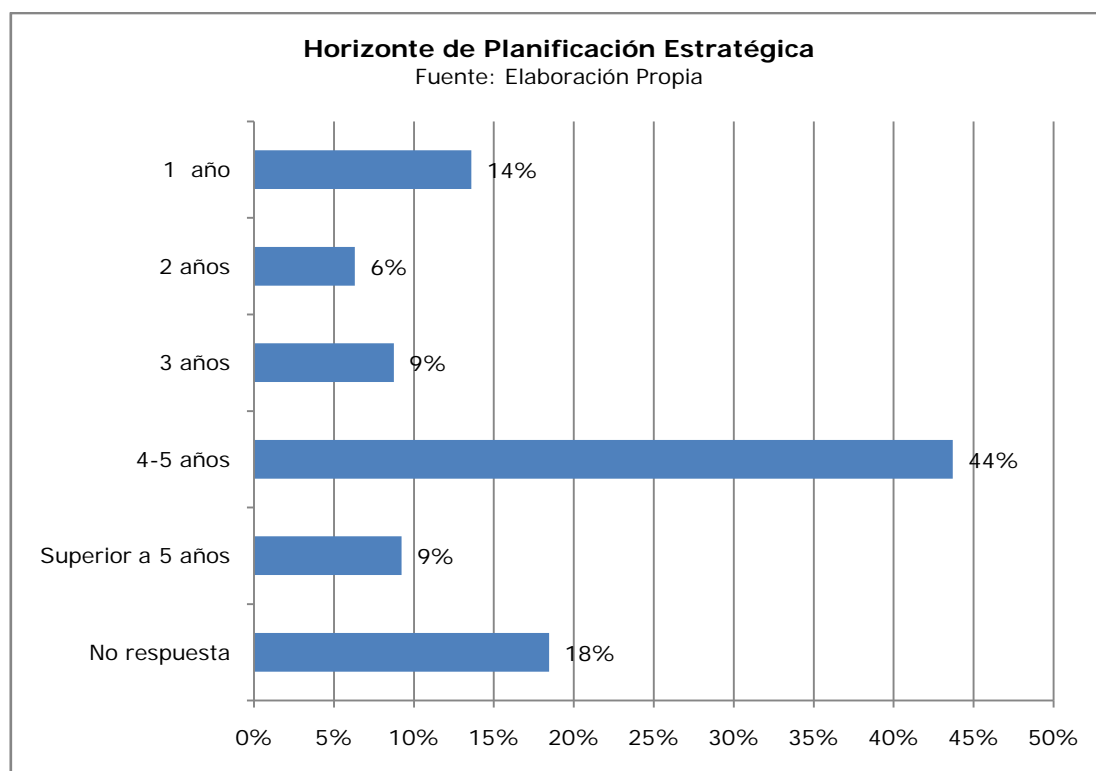


Gráfico36. Formulación Estrategia - Horizonte planificación

Este horizonte temporal coincide básicamente con el periodo de una legislatura y puede resultar sin embargo poco adecuado para la gestión de muchas políticas económicas y sociales de carácter e impacto más dilatado en el tiempo.

Metodologías utilizadas en la Formulación de la Estrategia

Respecto a las metodologías que se utilizan para la formulación de la Estrategia, destacan principalmente el DAFO (47%), Análisis de los grupos de interés (46%) y Análisis externo (46%).

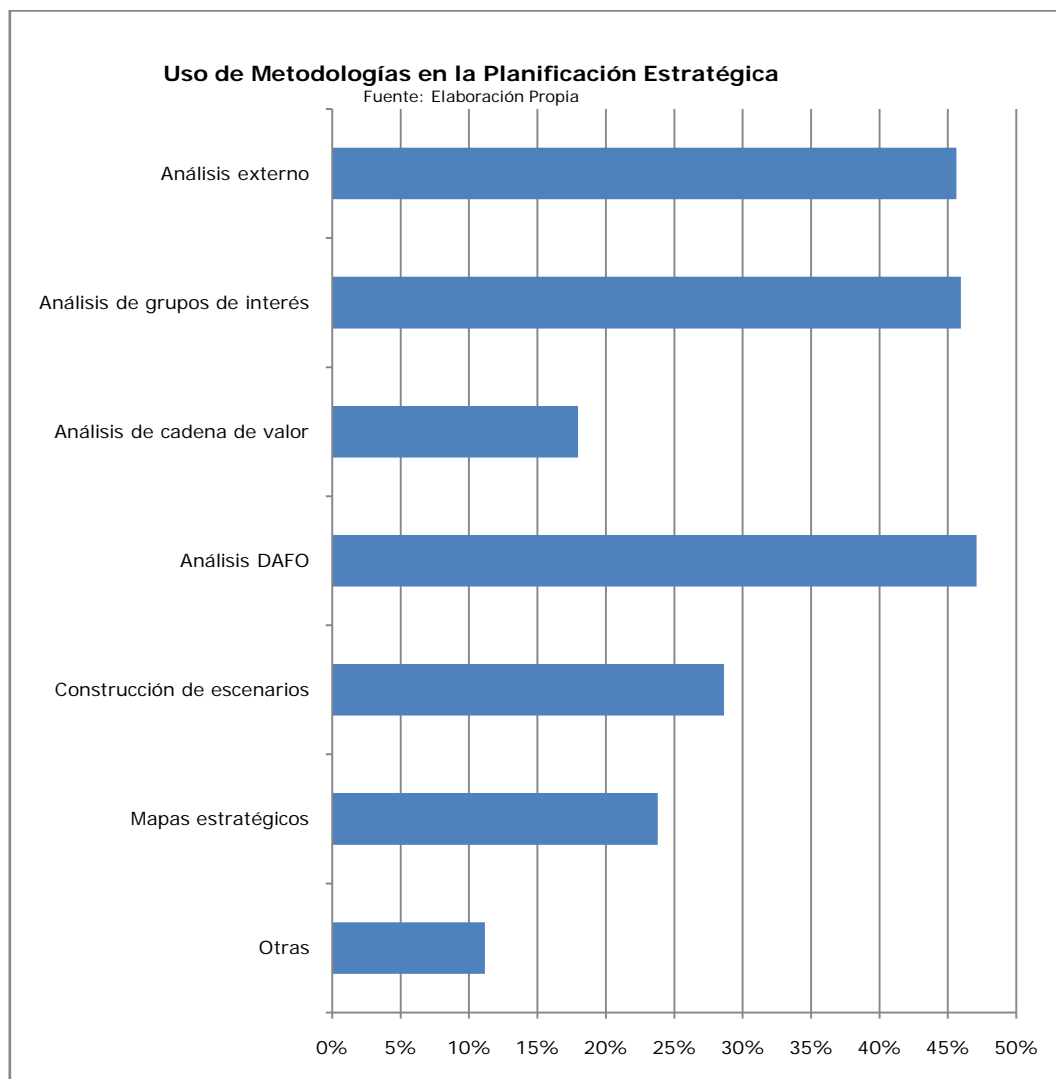


Gráfico37. Formulación Estrategia – Metodologías utilizadas

Es interesante comprobar cómo a la pregunta sobre si merecería la pena usarla, en el caso donde la metodología no se usa, entre el 22% y el 31% de aquellos que no las

usan creen que sí valdría la pena hacerlo, correspondiendo el máximo a los Mapas Estratégicos, y mostrando de esta forma una clara y reconocida área de mejora.

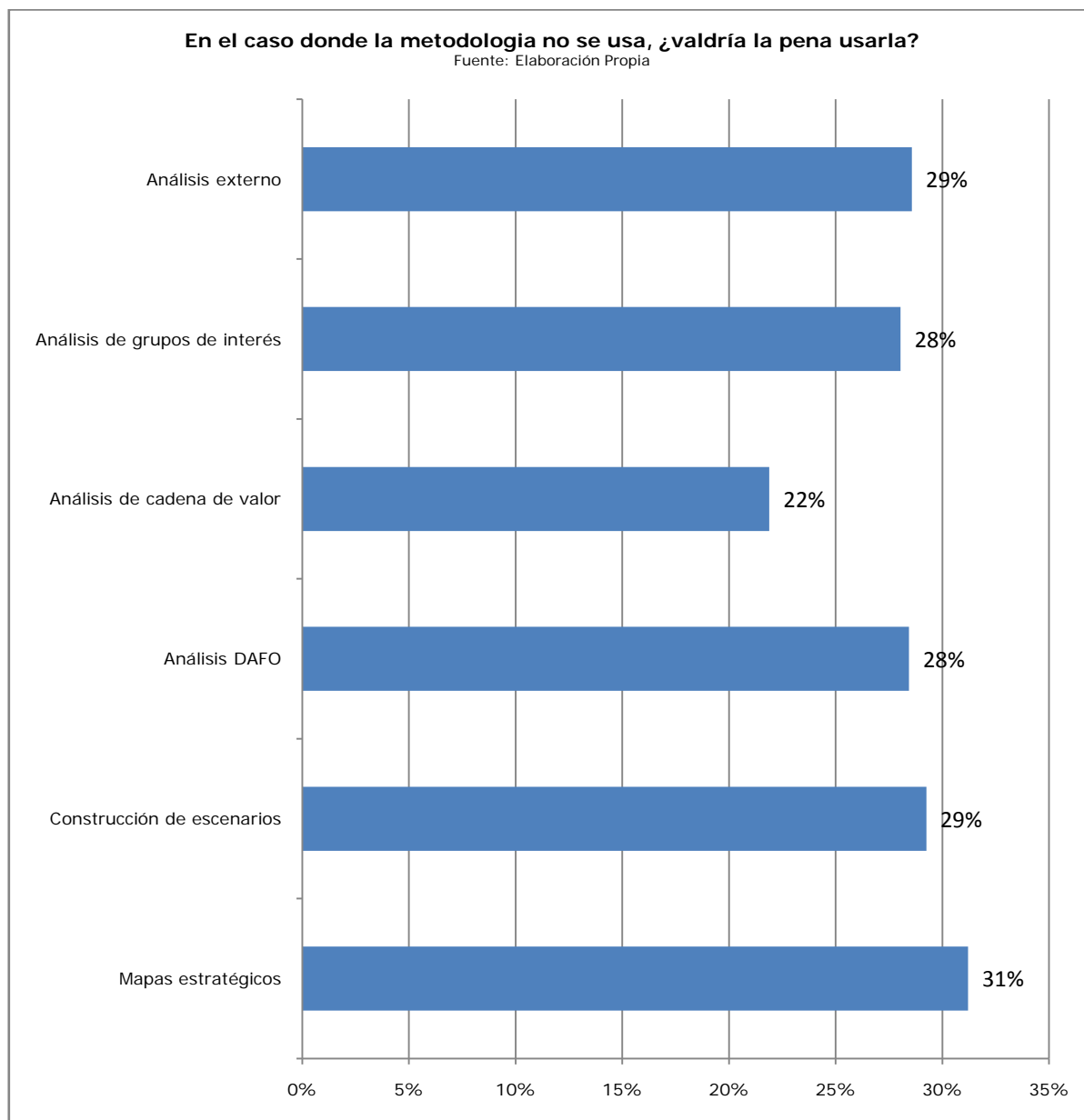


Gráfico38. Formulación Estrategia - Valoración Metodologías

Grado de formalización del proceso de Formulación de la Estrategia

La opinión más general sobre el grado de formalización del propio proceso de Formulación de la Estrategia es que es un "proceso formal y estructurado" (sólo en un escaso 37%) o es una "Estrategia explícita sin proceso formal" (aún menor, con un 28%)

y con un significativo porcentaje de no respuestas (16%) y bajos los grados bajos de formalización los restantes (un 18%).

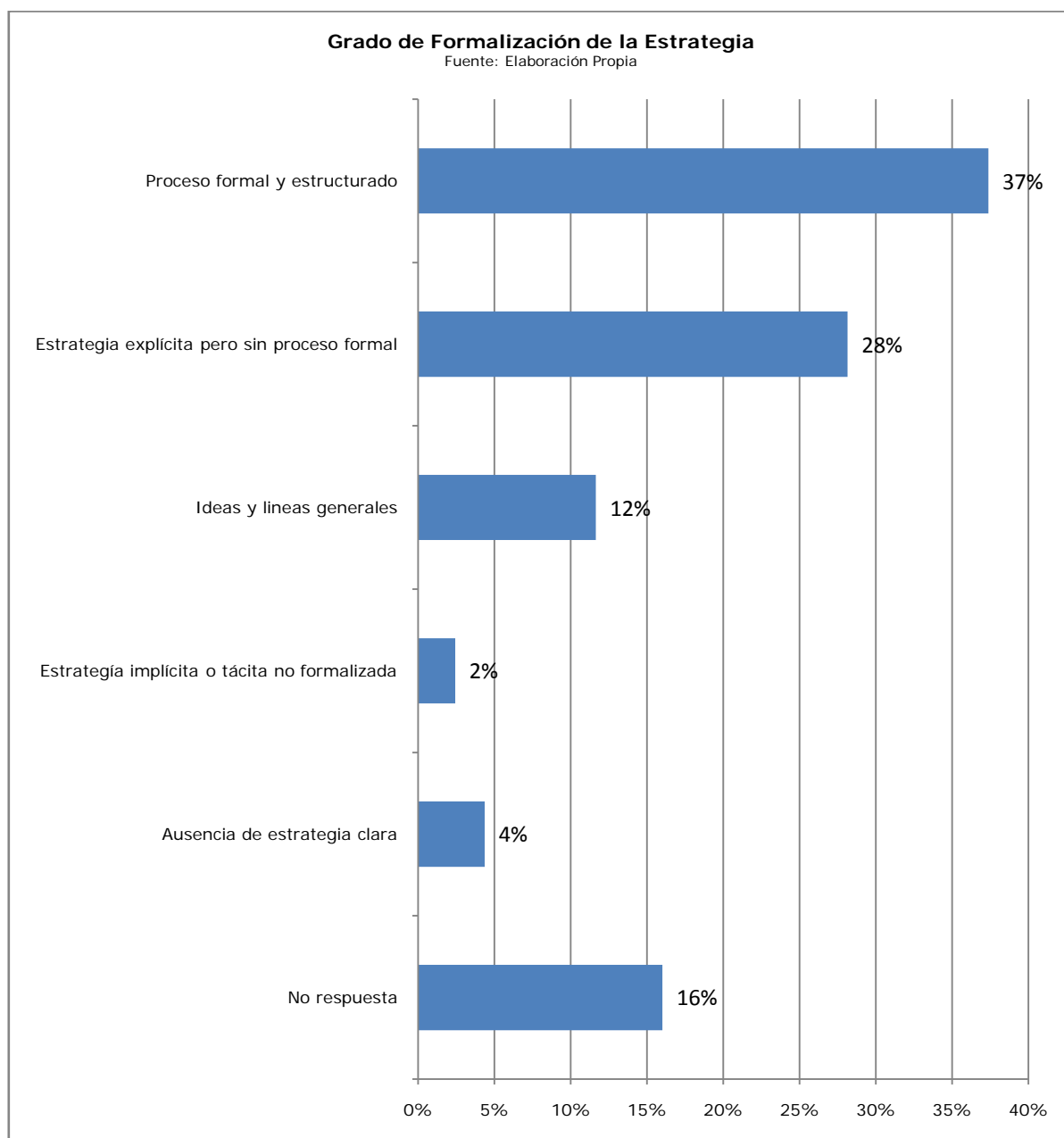


Gráfico39. Formulación Estrategia - Grado de Formalización

A la pregunta de si su proceso de Formulación de la Estrategia les permite identificar de forma explícita y con suficiente detalle qué hacer y qué no hacer, se obtiene un porcentaje de respuestas afirmativas del 58%, que es claramente más elevado que lo

que cabría esperar a la vista del bajo grado de formalización de la Estrategia y de las herramientas usadas.

Analizando simultáneamente el uso de los distintos aspectos, el uso de herramientas y las percepciones de cada encuestado, se obtiene la tabla siguiente:

Aspectos		Herramientas							Percepciones		
Tiene en cuenta	Mide	Análisis exterior	Análisis interior	Cadena de Valor	DAFO	Escenarios	Mapas Estratégicos	Otras	Sabe qué hacer	Grado de formalización	%
0,1	0,1	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,1%	NR	9	16%
3,7	2,5	16,7%	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	0,0%	0,0%	NR	2 y 3	3%
6,2	4,0	41,7%	50,0%	16,7%	58,3%	33,3%	25,0%	8,3%	1	3 y 4	6%
9,8	7,1	67,2%	60,7%	31,1%	83,6%	44,3%	44,3%	16,4%	1	1	23%
8,6	5,4	55,3%	57,4%	21,3%	48,9%	34,0%	25,5%	10,6%	1	2	29%
1,8	0,6	30,8%	23,1%	0,0%	7,7%	0,0%	0,0%	15,4%	0	4 y 5	6%
4,2	2,2	50,0%	25,0%	0,0%	25,0%	16,7%	0,0%	8,3%	0	3	6%
8,1	5,9	45,8%	66,7%	20,8%	41,7%	37,5%	25,0%	12,5%	0	1 y 2	11%

Tabla 7. Formulación Estrategia - Visión global aspectos

Se comprueba que aquellos que dicen tener un proceso de desarrollo de la Estrategia formalizado y que son capaces de saber qué hacer y qué no (un 23% de la muestra) son el segmento que más aspectos tiene en cuenta (9,8 de promedio) y más los mide (7,1 de promedio), además de ser el que utiliza en más porcentaje herramientas de todo tipo, siendo la que menos la cadena de Valor (31,1 %) y el resto por encima del 40%, llegando el uso del DAFO al 83,6%.

Aquellos que dicen tener una Estrategia explícita sin formalizar pero sí ser capaces de saber qué hacer y qué no (29%), son ligeramente inferiores en todos los porcentajes de uso de herramientas y de uso y medida de aspectos, aunque la diferencia es mayor en el uso de DAFO y de los Mapas Estratégicos.

Tanto los que dicen tener un proceso formalizado como los que no lo tienen, pero sí una Estrategia explícita, y no se sienten capaces de saber qué hacer y qué no (11%), están en un tercer lugar, muy cercano a los anteriores.

El resto está claramente por debajo, tanto en la consideración de aspectos como en el uso de herramientas, siendo especialmente relevante los que no responden, con una

carencia prácticamente total del uso de aspectos y herramientas (16% los que no responden y 21% el resto).

Estos resultados, que muestran una clara correlación entre el uso de aspectos y herramientas (incluidas las más avanzadas como los Mapas Estratégicos) y el grado de formalización del proceso, son absolutamente coherentes con lo que cabría esperar.

Por otra parte, se aprecia un claro margen de mejora en la elevada cantidad de organizaciones que presentan bajos y muy bajos grados de formalización.

Liderazgo en el proceso de Formulación de la Estrategia

Respecto quien lidera y participa en este proceso, el principal directivo lidera (64%) y participa (59%) activamente en la formulación de la Estrategia, tal como cabría de esperar.

Pero, a la vez, llama la atención que un alto porcentaje de ellos (36%) no lidera o no participa (41%), y que hay directivos que lideran pero no participan (un 5%), en un aspecto tan sensible para los resultados de la organización y ligado a la más importante función de un directivo.

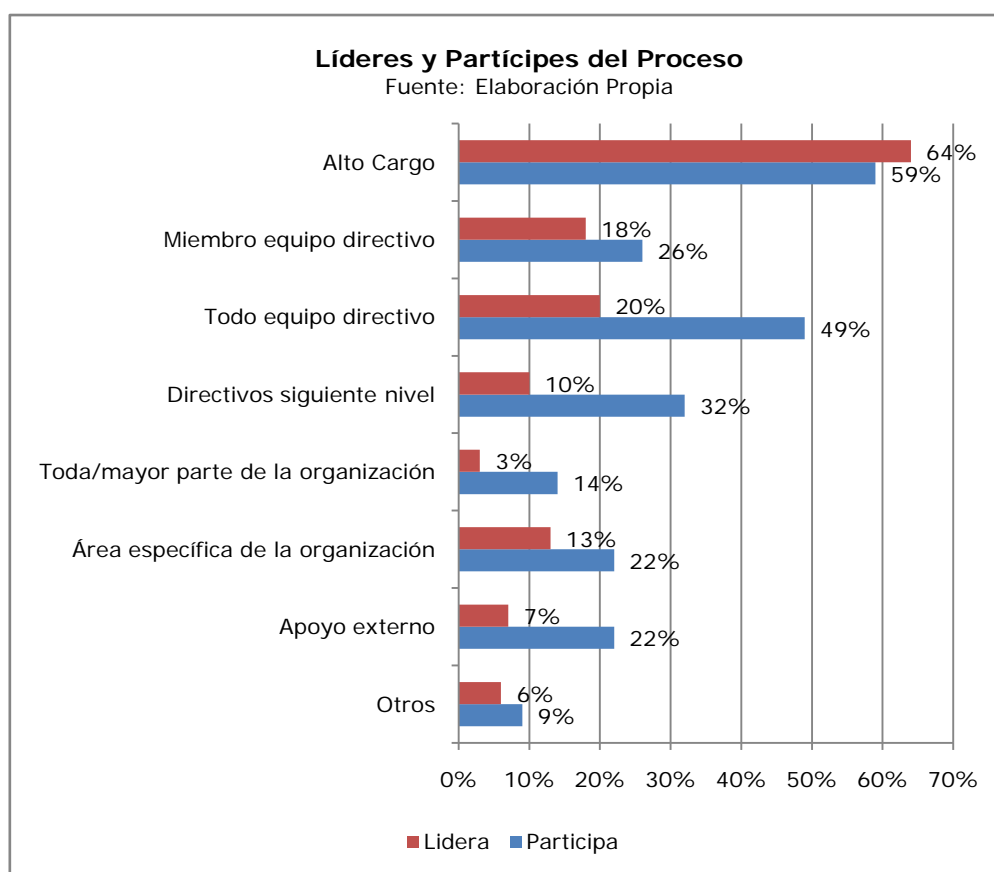


Gráfico40. Formulación Estrategia - Liderazgo y Participación

Igual ocurre con el conjunto del Equipo Directivo, que lidera y participa en porcentajes del 49% y 20% respectivamente, a los que se les puede aplicar los comentarios anteriores, siendo progresivamente menores los porcentajes al ir descendiendo en los niveles de la organización, llegando a una participación de toda o la mayor parte de la organización muy escasa (14% y 3% respectivamente)

Se puede concluir, además, que la formulación de la Estrategia es en la gestión pública un proceso poco participativo.

3.2.2. Despliegue

El análisis de las respuestas relativas a la profundidad del despliegue de la Estrategia tiene que tener en cuenta que un porcentaje importante de los encuestados no ha seguido la recomendación del cuestionario de marcar todas las casillas que se apliquen, marcando solo una, posiblemente bajo la idea de que si el despliegue se hace de arriba abajo y se llega a un nivel, necesariamente se ha llegado a los superiores. Con esta idea se han analizado los datos llegando al siguiente resultado:

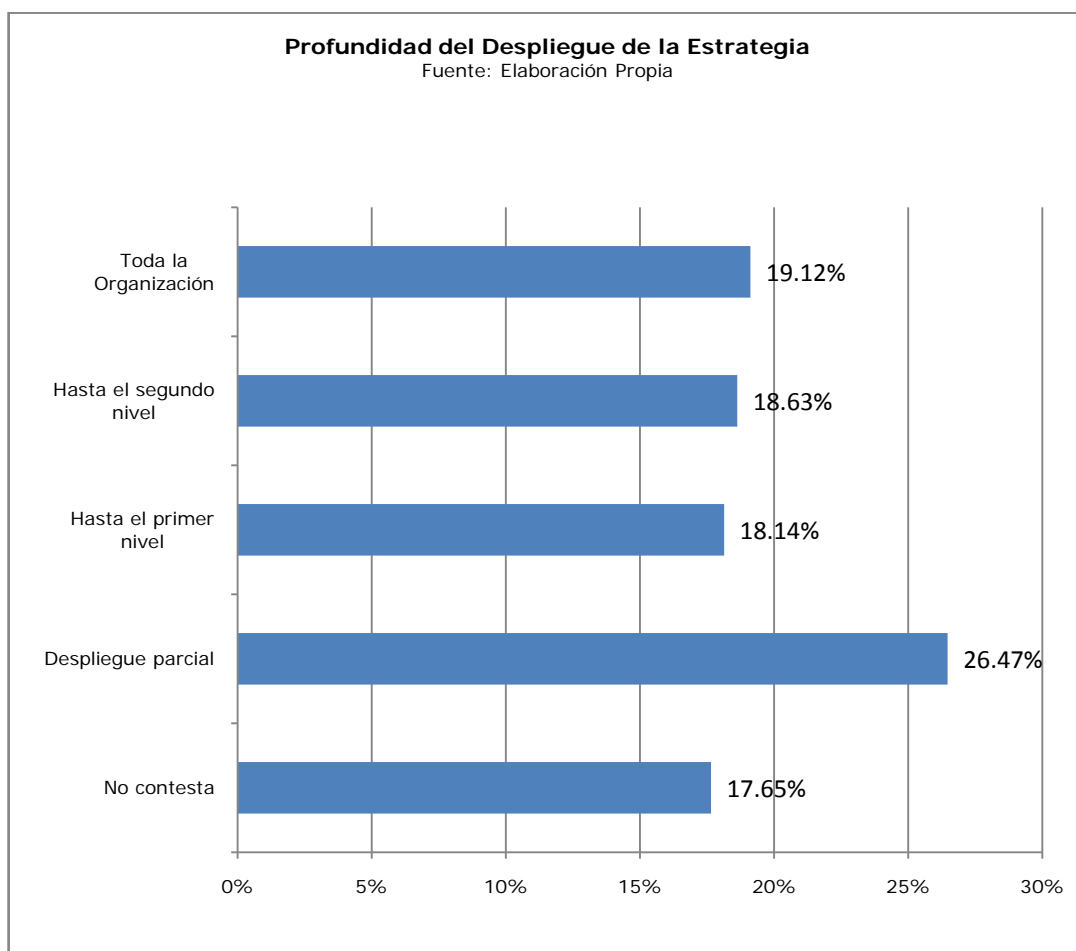


Gráfico41. Despliegue - Profundidad

Se comprueba que la alternativa más frecuente es un despliegue parcial, es decir sin cubrir todas las unidades de primer o segundo nivel (26%).

Hay un significativo porcentaje de no respuestas (17%), y una distribución casi plana entre las restantes alternativas: Se despliega a toda la organización (19%), se despliega hasta el segundo nivel completo (18,6%) y se despliega hasta el primer nivel completo (18%).

En general se puede apreciar un despliegue significativamente escaso.

Respecto a las respuestas referentes a la comunicación de la Estrategia, para su análisis se han seguido los mismos principios antes descritos.

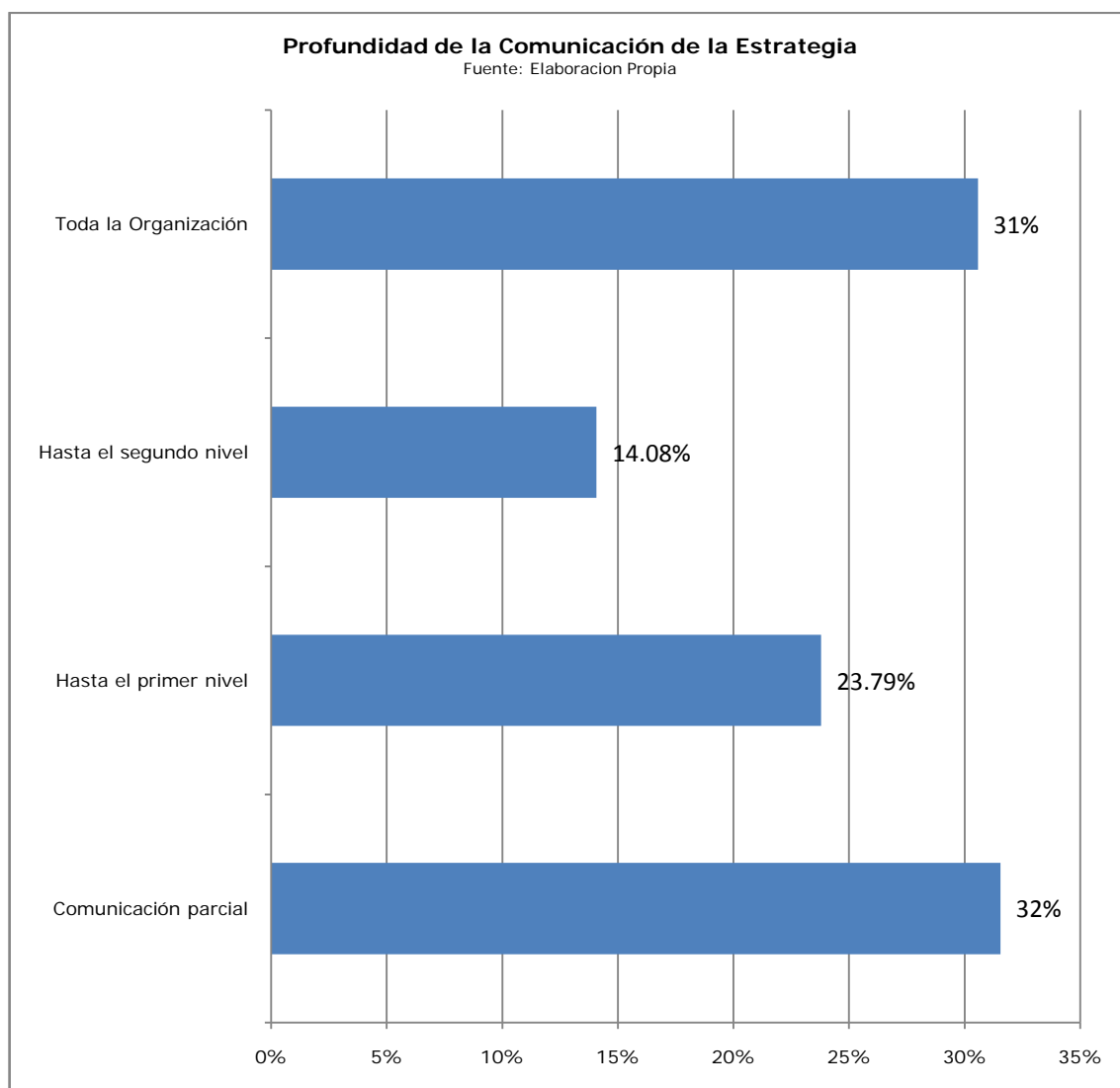


Gráfico42. Comunicación – Profundidad

La comunicación se hace a toda la organización en el 31% de los casos, se queda a segundo nivel en el 14%, se reduce al primer nivel en el 24% y solo se comunica de forma parcial en cada nivel en un 32% de los casos.

Dado que en el uso de herramientas o métodos para el despliegue es posible usar combinaciones de ellos así como algunos por los que se ha preguntado son variantes de la misma filosofía (Dirección por Objetivos y Hoshin Kanri), para analizar los utilizados en el despliegue se han agrupado las respuestas en segmentos coherentes, siendo el resultado obtenido el siguiente.

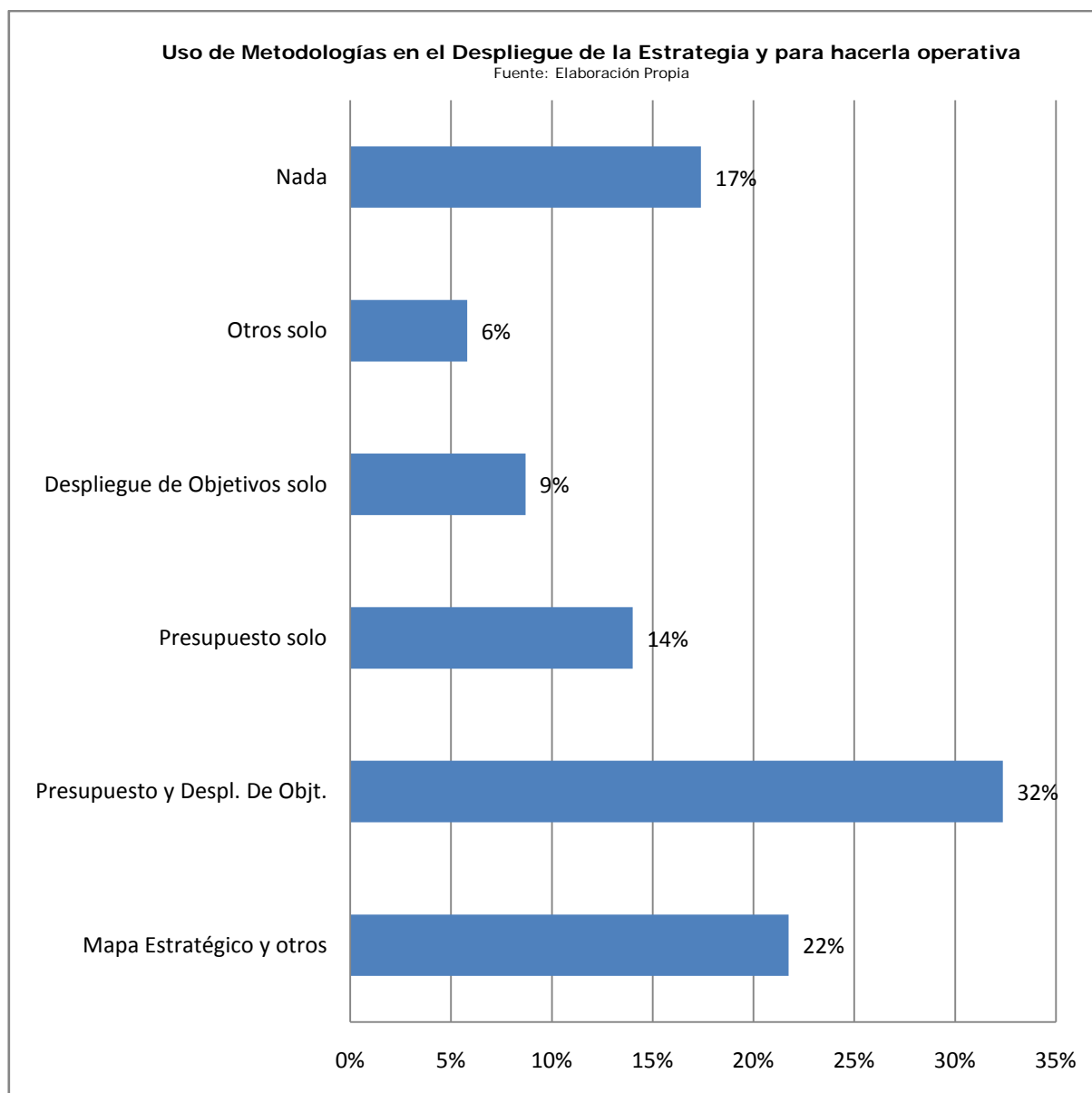


Gráfico43. Metodologías de Despliegue

La metodología más ampliamente usada es el Presupuesto combinado con algún tipo de despliegue de objetivos (32%) (objetivos asociados probablemente a la ejecución de Acciones y Proyectos estratégicos definidos en paralelo con el Presupuesto). El Presupuesto se usa como herramienta principal para el despliegue de la Estrategia, con o sin otros métodos de despliegue de objetivos, en casi la mitad de los casos (46%), seguida por el uso de Mapas Estratégicos, junto con otros métodos de despliegue (incluido el presupuesto) (22%).

No se usa ninguna metodología (es decir, no se despliega) en el 17% de los casos y se usan de forma minoritaria el Despliegue de Objetivos solo (9%) (probablemente apoyando también la ejecución de Acciones/Proyectos estratégicos, aunque esta vez sin el apoyo del Presupuesto) y otros métodos (6%).

De nuevo se aprecia una notable oportunidad de mejora en este aspecto ya que el Presupuesto por sí mismo no es propiamente una herramienta de despliegue estratégico sino de asignación de recursos.

Contrastan los resultados anteriores, tanto en los aspectos de participación en el desarrollo como en el despliegue, con lo obtenido al preguntar por la valoración del esfuerzo en comunicación de la Estrategia y participación, donde se han agrupado como anteriormente las respuestas en los niveles 4 y 5 en Alto, y en los niveles 1 y 2 en Bajo.

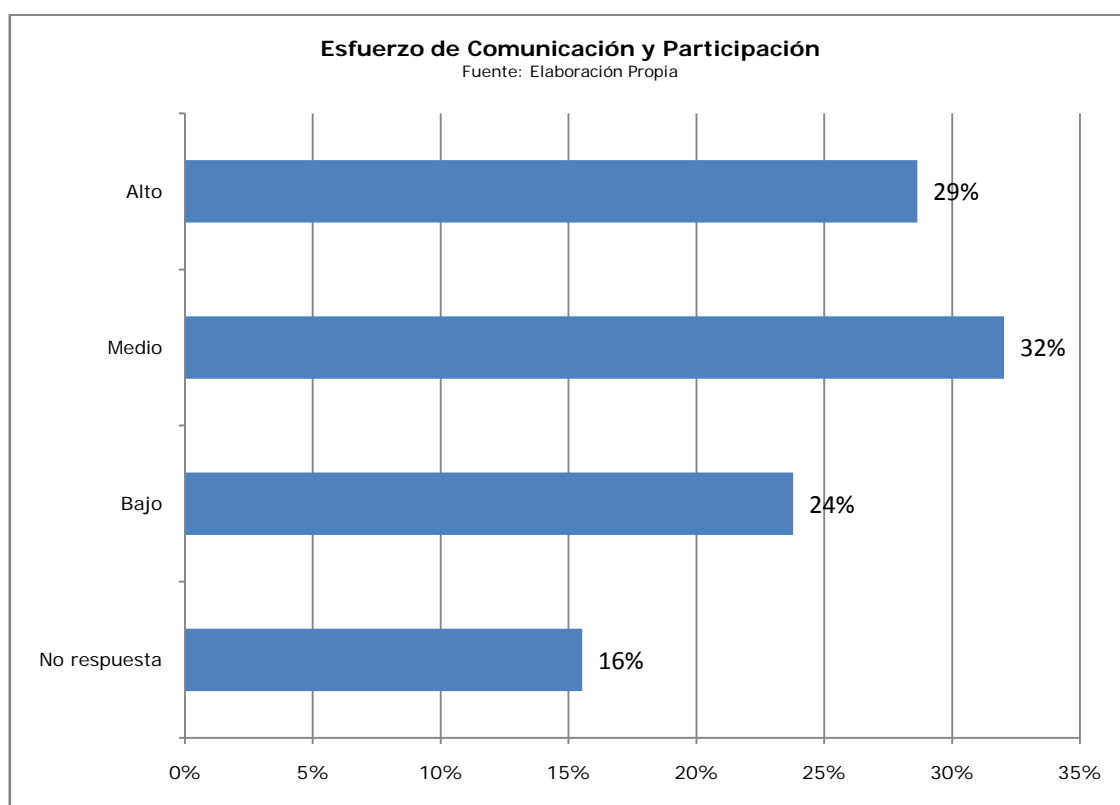


Gráfico44. Esfuerzo en Comunicación y Participación

La Valoración del esfuerzo de Comunicación y participación es relativamente alta (Alto 29%, Medio 32% y Bajo 24%, con un porcentaje de no respuestas del 16%). El valor promedio de la valoración es del 2,94, solo ligeramente inferior a “medio”.

Son algo más consistentes los datos obtenidos de la formulación y despliegue de la Estrategia con los obtenidos de los resultados de preguntar por la valoración del entendimiento dentro de la Organización de la Estrategia definida, donde se ha seguido la misma filosofía de agrupamiento ya descrita.

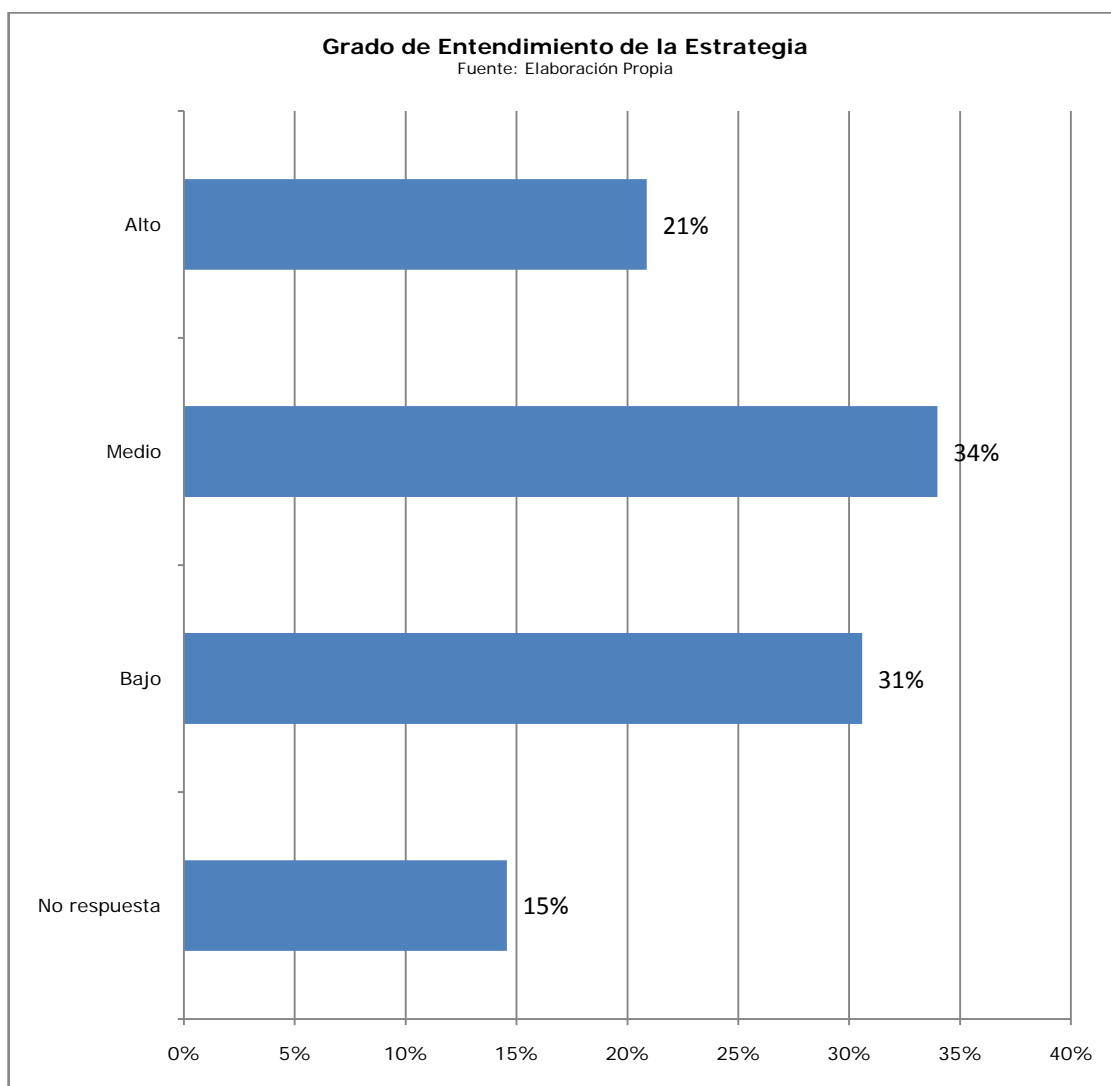


Gráfico45. Grado de Entendimiento de la Estrategia

La Valoración del grado de entendimiento de la Estrategia es media-baja (Alto 21%, Medio 34% y Bajo 31%, con un porcentaje de no respuestas del 15%). El valor promedio de la valoración es de 2,75 (algo menor de “medio” y de la valoración sobre el esfuerzo de comunicación y participación).

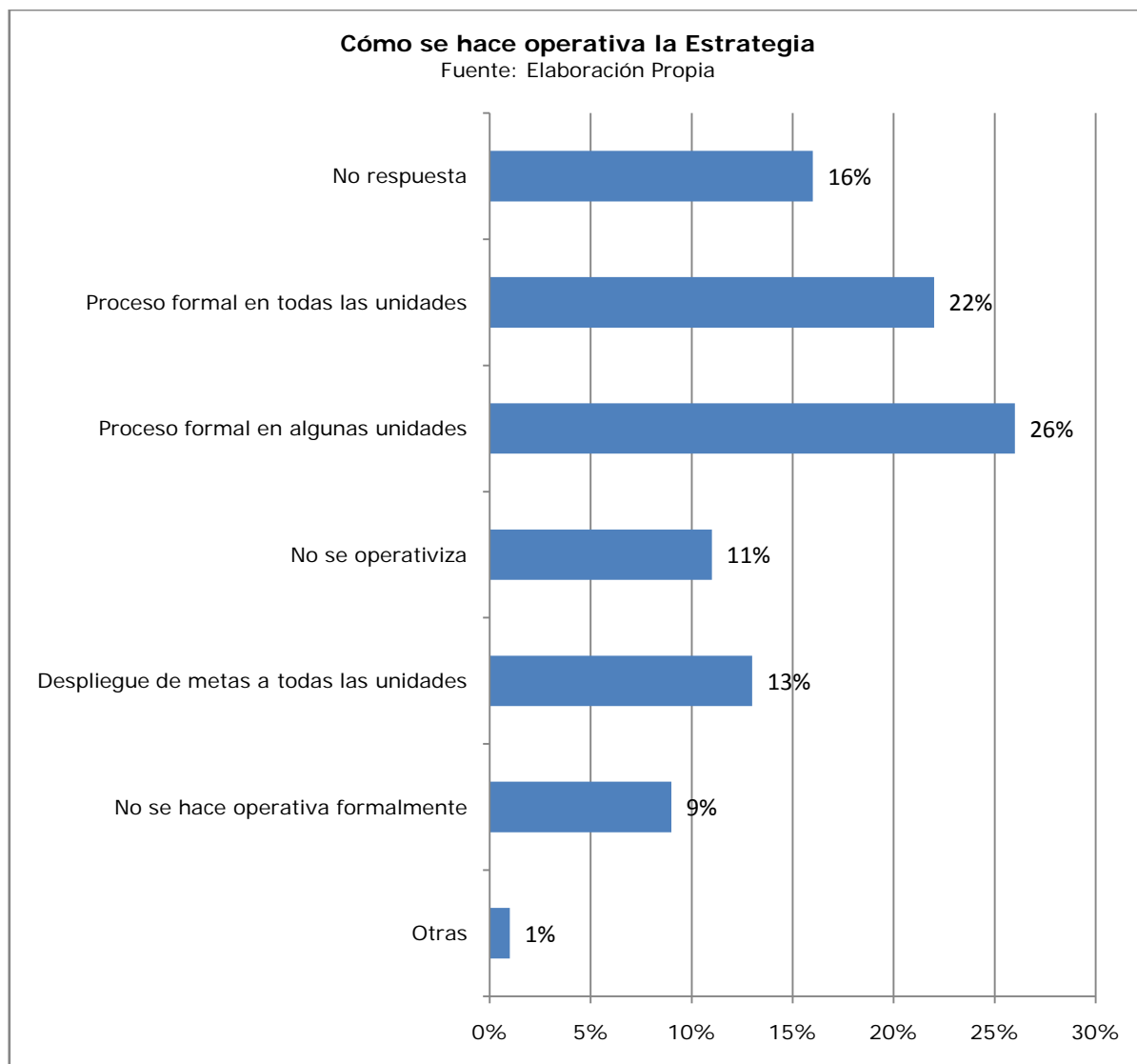


Gráfico46. Cómo se hace operativa la Estrategia

Para hacer operativa la Estrategia, lo más frecuente es que las organizaciones realicen un proceso formal en algunas unidades (26%), seguido de un proceso formal en todas las unidades (22%). Este dato, aún siendo positivo, indica por otro lado que aún queda mucho margen de mejora en la operativización de la Estrategia en general, ya que procedimientos menos eficaces y eficientes aún significan una parte muy importante del total (No respuesta, 16%; No se hace operativa, 11%; Despliegue de metas a todas las unidades, 13%; se hace operativa informalmente, 9%; otras, 1%; en total el 50%).

Observamos, pues, que el grado de despliegue, participación y conocimiento de la Estrategia en los diferentes ámbitos organizativos (en especial en la base) presenta también grandes oportunidades de mejora.

En cuanto al alineamiento de la Estrategia respecto a diversos aspectos claves de la gestión de toda organización, los resultados de preguntar por la valoración que se hace de la forma de hacer operativa la Estrategia son los mostrados a continuación.

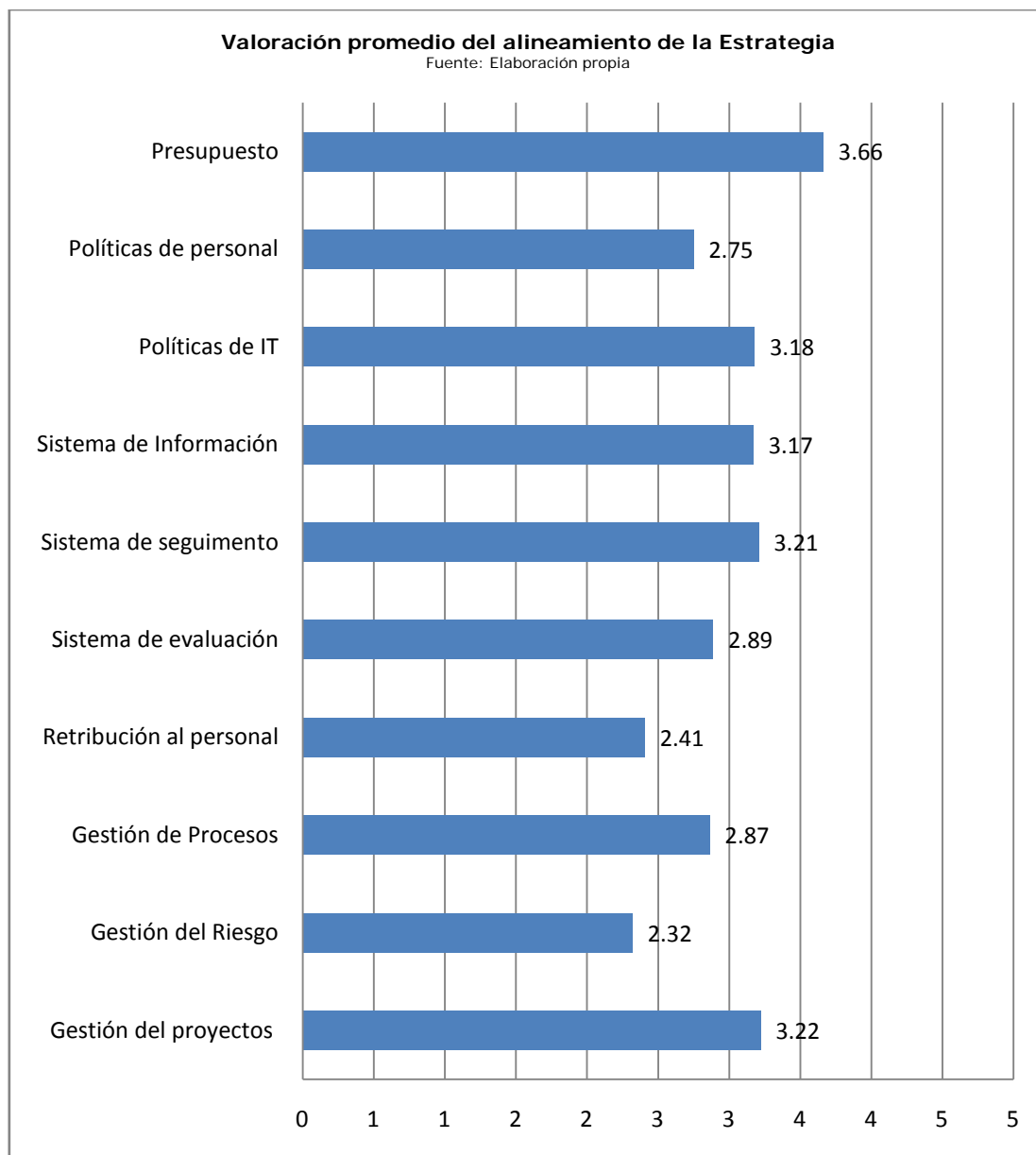


Gráfico47. Valoración promedio del alineamiento estratégico

Se aprecia que el Presupuesto es el que se considera mejor alineado (valoración promedio 3,66) seguido de la gestión de proyectos (3,22), en línea con las metodologías utilizadas en el despliegue de la Estrategia y para hacerla operativa vistas anteriormente. Por encima de la valoración media se encuentran también: sistema de seguimiento (3,21), políticas de IT (3,18) y sistema de información (3,17). El resto de aspectos está por debajo del valor medio: gestión del riesgo (2,32), retribución al per-

sonal (2,41), políticas de personal (2,75), gestión de procesos (2,87) y sistema de evaluación (2,89).

Puede apreciarse que entre los más bajos valorados se encuentran todos los aspectos relacionados con el alineamiento de las personas.

En más detalle, agrupando las respuestas en los tres niveles ya antes definidos (Alto, Medio y Bajo), se encuentran los siguientes resultados.

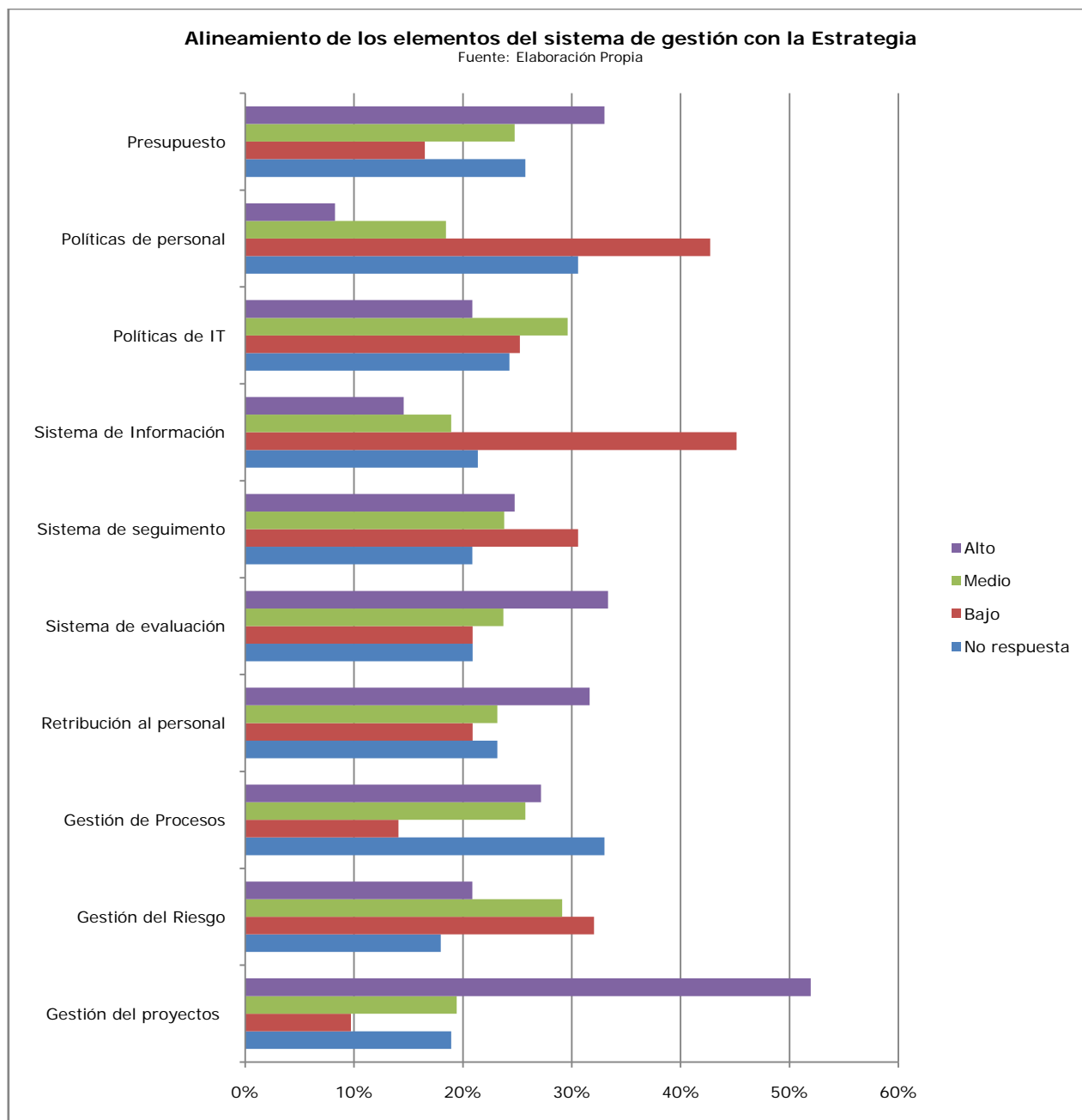


Gráfico48. Alineamiento de la Gestión con la Estrategia

Observamos que de nuevo hay un significativo número de no respuestas, siendo las que mayor porcentaje presentan la gestión de procesos (33%) y la de políticas de personal (31%), y las de menor porcentaje las de gestión del riesgo (18%) y de proyectos (19%).

En este caso, considerando los aspectos valorados con alineamiento Alto, es la gestión de proyectos la que ocupa el primer lugar destacado (52%), seguido del Presupuesto, el sistema de evaluación y la retribución al personal con porcentajes muy similares (33%, 33% y 32% respectivamente). En el extremo opuesto están las políticas de personal (8%) y los sistemas de información (15%).

Observando aquellos aspectos valorados como Bajo, destacan con el mayor porcentaje sistema de información (45%) y política de personal (43%), y con el menor porcentaje gestión de proyectos (10%), gestión de procesos (14%) y Presupuesto (17%).

Estos resultados parecen indicar que la gestión de proyectos es el método utilizado preferentemente por la mitad de la muestra para implantar la Estrategia, que los aspectos de Personal y los Sistemas de Información están poco alineados para alrededor de la mitad de la muestra, y que la gestión de procesos es aún una asignatura pendiente para una parte importante de organizaciones (importante porcentaje de quienes lo consideran bajo o no contestan, 47%). Vemos además que el Presupuesto, a pesar de tener el promedio más alto, no tiene el mayor porcentaje de valoración como Alto pareciendo apuntar a que, aunque sea utilizado de forma muy importante, su alineamiento con la Estrategia aún tiene clara posibilidad de mejora.

3.2.3. Seguimiento

El seguimiento formal de la Estrategia es valorado en promedio en un nivel intermedio (2,96), siendo prácticamente plana la distribución de quienes lo valoran como Alto, Medio o Bajo (29%, 26% y 29% respectivamente).

Se puede comprobar que en algo más de un tercio de las organizaciones el seguimiento es parcial en todos los niveles de la organización (39,3%), que en otro tercio aproximadamente se sigue en toda la organización o hasta el segundo nivel (13,1% y 18,9%) y que el resto sólo sigue la Estrategia a alto nivel o no contesta (12,1% y 16,5%).

De nuevo se aprecia un amplio margen para la mejora en este aspecto que está de acuerdo con la propia valoración de los encuestados sobre la dinámica de seguimiento formal antes expuesta (2,96) y el grado del impacto de la Estrategia en los resultados (3,10 en promedio) y de retroalimentación y Aprendizaje (3,07).

Estos dos últimas valoraciones se muestran en más detalle en las Gráficos siguientes, donde de nuevo se han agrupado las respuestas en Alto, Medio o Bajo.

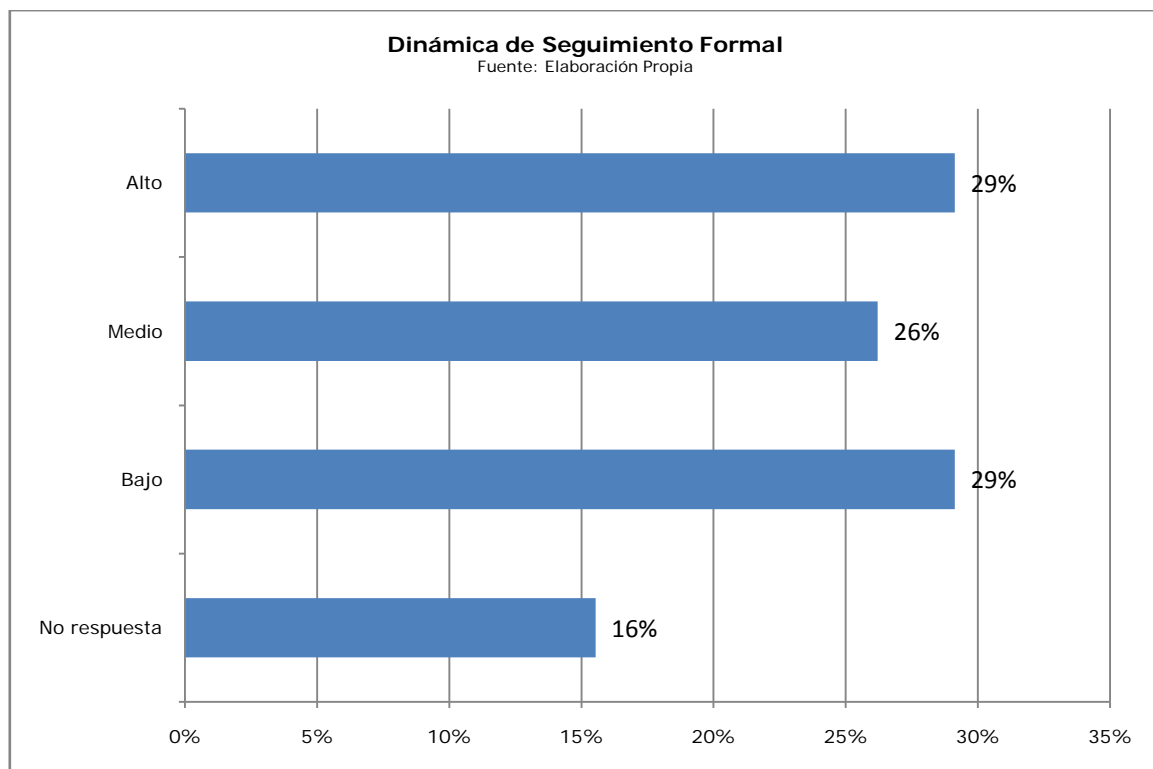


Gráfico49. Dinámica de Seguimiento formal de la Estrategia

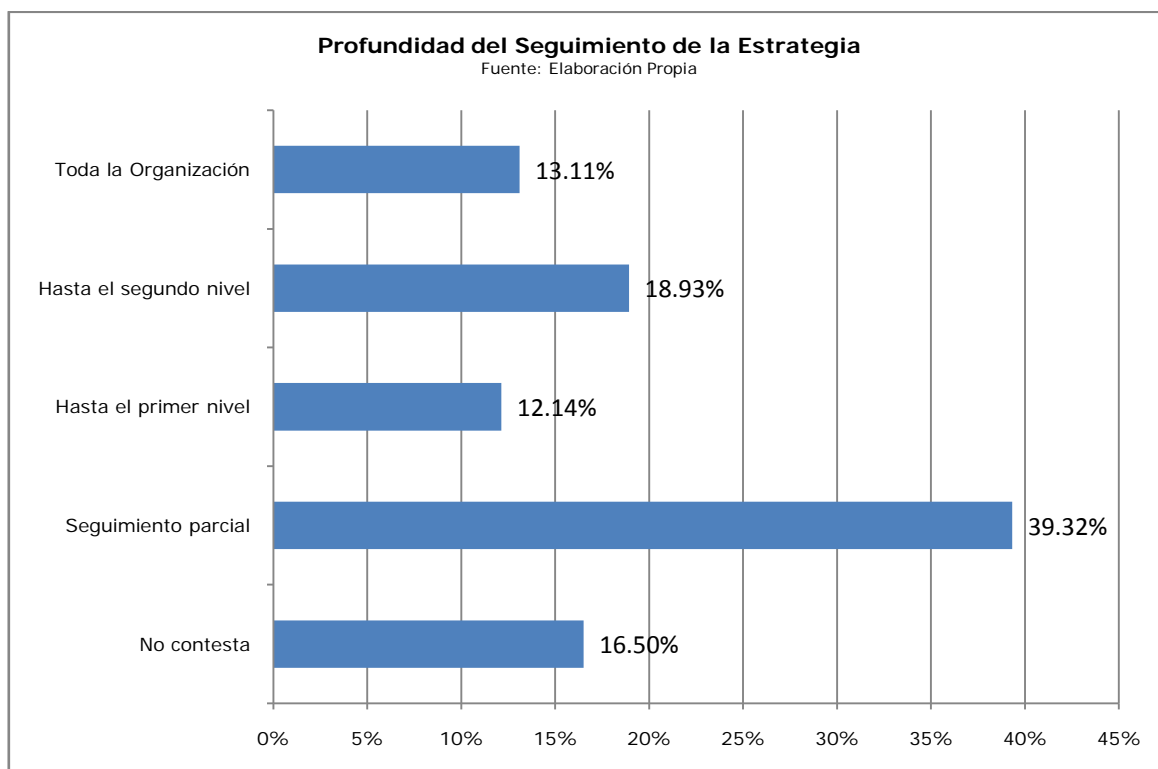


Gráfico50. Profundidad del Seguimiento de la Estrategia

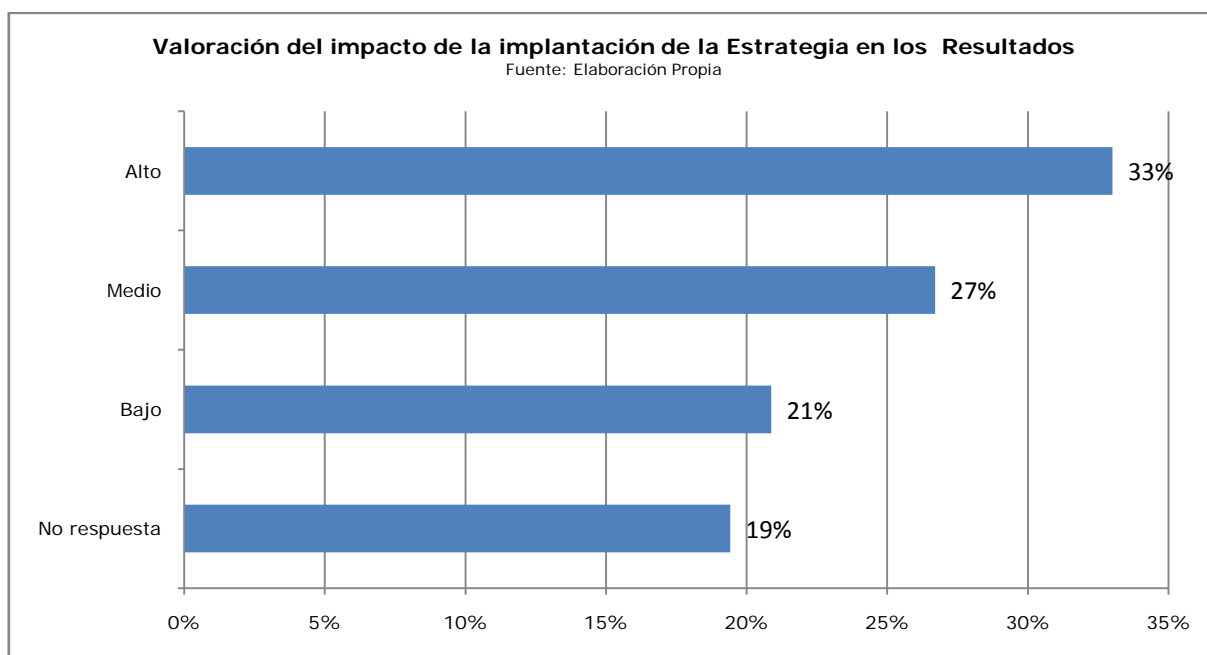


Gráfico51. Valoración del impacto de la implantación estratégica en los Resultados

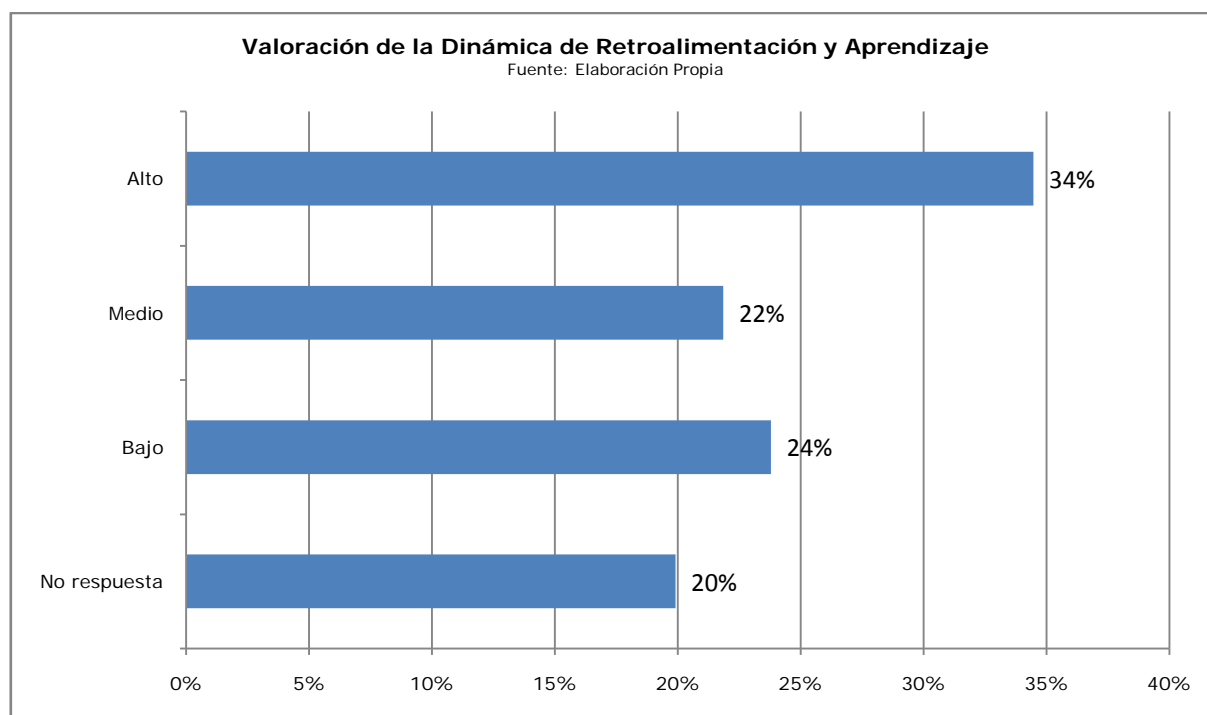


Gráfico52. Valoración de la dinámica de Retroalimentación y Aprendizaje

De nuevo encontramos un porcentaje de No respuestas elevado, de alrededor del 20% en ambas valoraciones, y en ambos casos es mayoría quienes valoran como Alto en ambas preguntas (33% y 34% respectivamente), aunque no muy lejos de quienes valoran Medio o Bajo (que están en ambos casos entre el 20% y el 27%).

Analizando la utilización, profundidad y tipo de Indicadores obtenemos resultados interesantes, observándose que no existe un sistema de indicadores diseñado para el seguimiento de la Estrategia en casi la mitad de los casos (42%), que está en elaboración en un cuarto (25%), y sí existe en un tercio de ellos (33%).

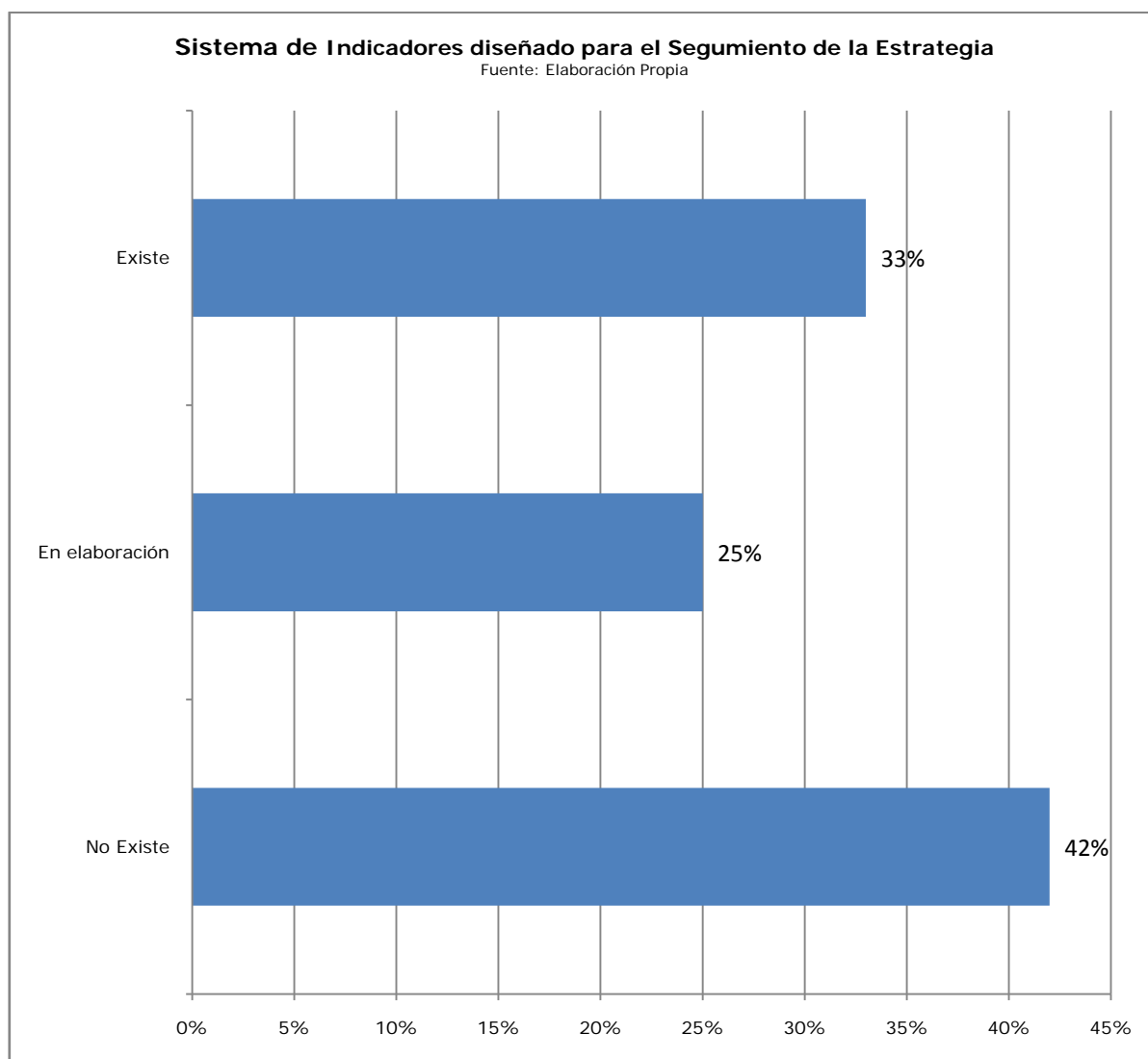


Gráfico53. Existencia de un Sistema de Indicadores de seguimiento estratégico

Estos mismos resultados son coherentes con la respuesta a la profundidad de despliegue de los indicadores, donde se comprueba que en algo menos de la mitad de los casos no se despliegan los indicadores (44,6%), que se quedan a primer nivel en aproximadamente un cuarto de ellos (26,2%) y que solo el resto se despliega hasta segundo nivel o a toda la organización (16,5% y 12,6% respectivamente, que suman el 29,1%).

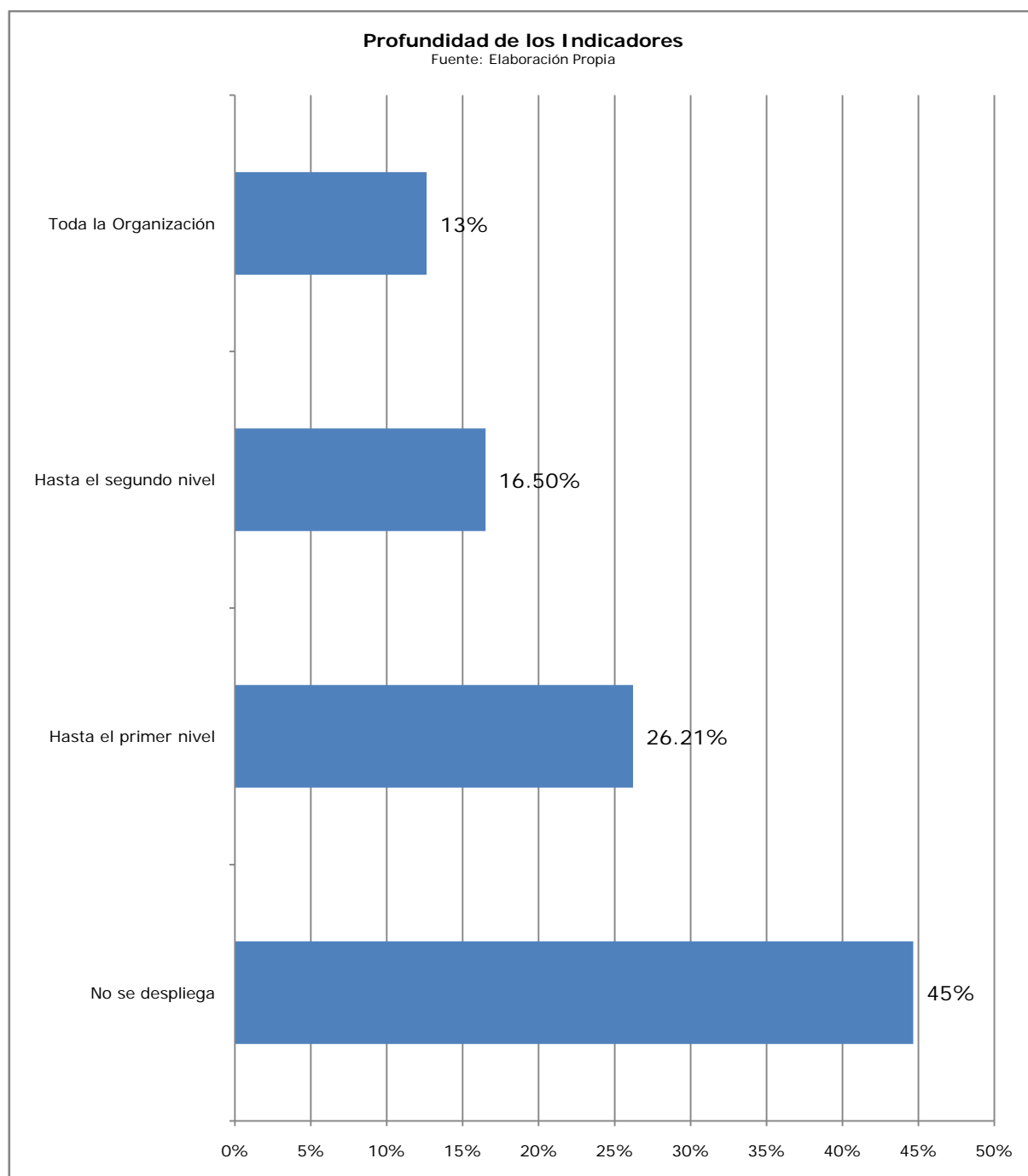


Gráfico54. Profundidad de despliegue de los Indicadores

Pasemos a analizar los indicadores usados de acuerdo a su tipo. El resultado obtenido se muestra en el gráfico a continuación. A la información que aporta el gráfico hay que añadir que un elevado porcentaje no responde a estas preguntas (57,3%).

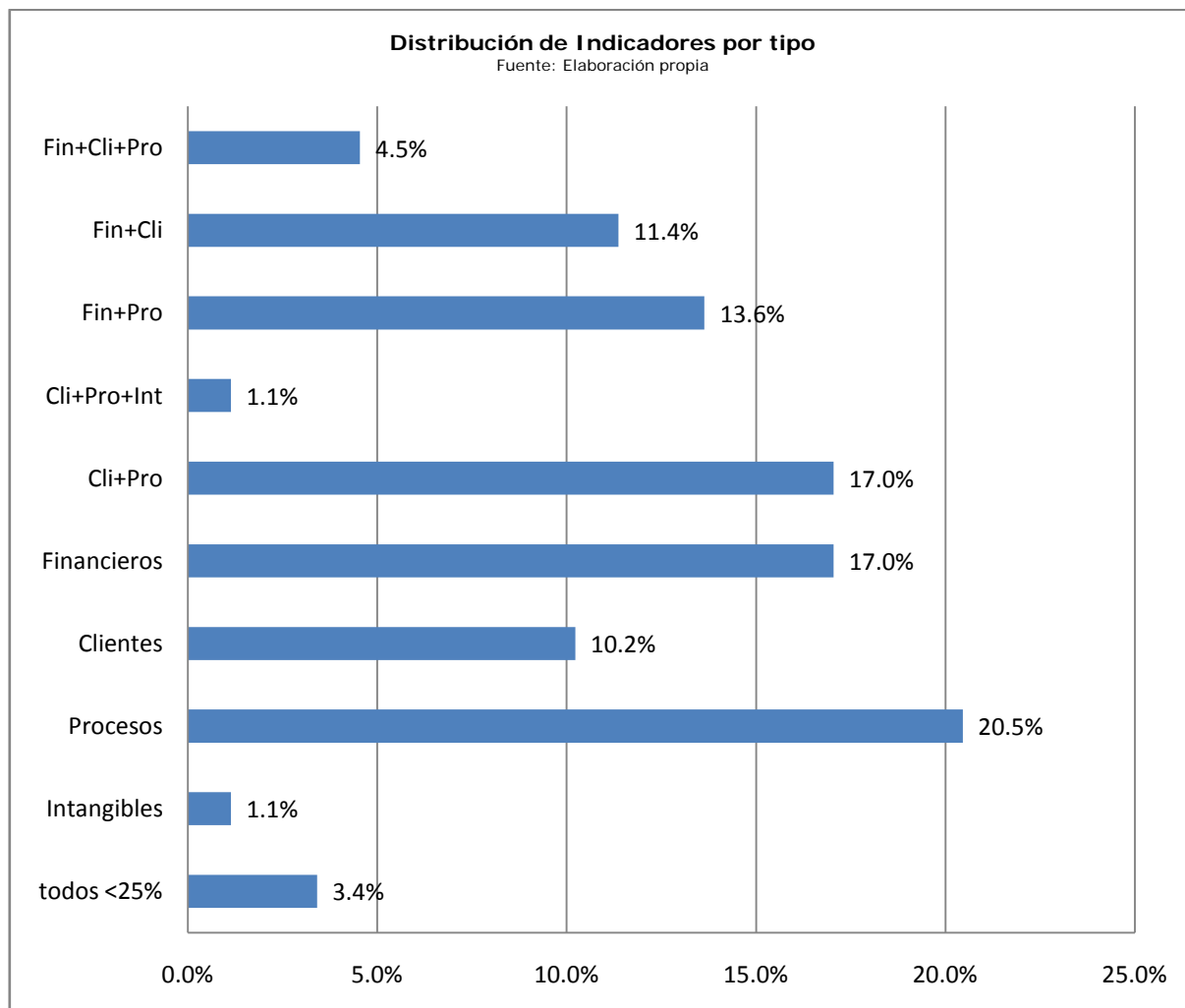


Gráfico55. Tipos de Indicadores

La primera conclusión es que hay una amplia variedad de posibilidades de combinaciones de tipos de indicadores, todas ellas con unos porcentajes de uso relativamente bajos (menores en general del 20% midiendo el porcentaje de indicadores de un tipo en concreto frente al total de indicadores utilizados).

Por orden de utilización, los indicadores de Proceso solos son los más utilizados (20,5% de los casos), seguidos por los indicadores Financieros y la mezcla de indicadores de Cliente y Procesos (17% ambos), a continuación los indicadores Financieros mezclados con indicadores de Procesos (13,6%), los Financieros mezclados con indi-

cadores de Cliente (11,4%) y los indicadores de Cliente solos (10,2%), siendo el resto de combinaciones testimoniales (menores del 5%).

Analizado en detalle la combinación de indicadores respecto a las herramientas o métodos usados para el desarrollo e implantación de la Estrategia, llegamos a la tabla siguiente, donde se muestran los porcentajes de casos en que se usa para cada herramienta o método un tipo o combinación de indicadores determinado.

	Procesos	Financieros	Clientes	Cli+Pro	Fin+Pro	Fin+Cli
Mapa Estratégico	6,8%	4,5%	2,3%	13,6%	6,8%	6,8%
Despliegue de Objetivos	14,1%	10,1%	7,1%	11,1%	11,1%	6,1%
Presupuesto	8,8%	12,5%	4,4%	9,6%	8,1%	5,9%

Tabla 8. Relación entre Metodología y tipos de Indicadores

Se comprueba que los indicadores de Proceso solos se usan principalmente cuando se utiliza el Despliegue de Objetivos en alguna forma (14,1%), y en menor medida con el Mapa Estratégico o el Presupuesto (6,8% y 8,8% respectivamente).

Los Indicadores Financieros se usan principalmente cuando se usa el Presupuesto (12,5%), en alguna menor medida el Despliegue de Objetivos (10,1%) y sólo en pequeño porcentaje con los Mapas Estratégicos (4,5%).

Los indicadores de Clientes solos se usan principalmente cuando se usa el Despliegue de Objetivos (7,1%) y los combinados de Cliente y Procesos en proporciones parecidas cuando se usan Mapas Estratégicos y Despliegue de Objetivos (13,6% y 11,1% respectivamente).

La combinación de indicadores de Proceso y Financieros se usan principalmente con el Despliegue de Objetivos (11,1%) y después con el Presupuesto (8,1%), y la combinación de indicadores Financieros y de Cliente, en parecida proporción en los tres casos.

El resultado es totalmente coherente con la hipótesis de que:

- Al utilizar Mapas Estratégicos se usan en mayor proporción indicadores de Clientes y de Procesos.
- En el caso de Despliegue de Objetivos, desplegando probablemente Acciones y Proyectos estratégicos, se usarán indicadores relacionados con el objeto de las Acciones (Mejora de Procesos, aspectos relacionados con los Clientes y temas financieros).
- Por último, al usar el Presupuesto como elemento director de la Estrategia los indicadores Financieros serán los preponderantes.

Otro aspecto importante es si a los indicadores definidos se les asignan metas. En este sentido es también elevado el porcentaje de “No respuestas” a si están definidas metas para los indicadores estratégicos (39,3%), volviendo a parecer indicar que frecuentemente no se mide la Estrategia.

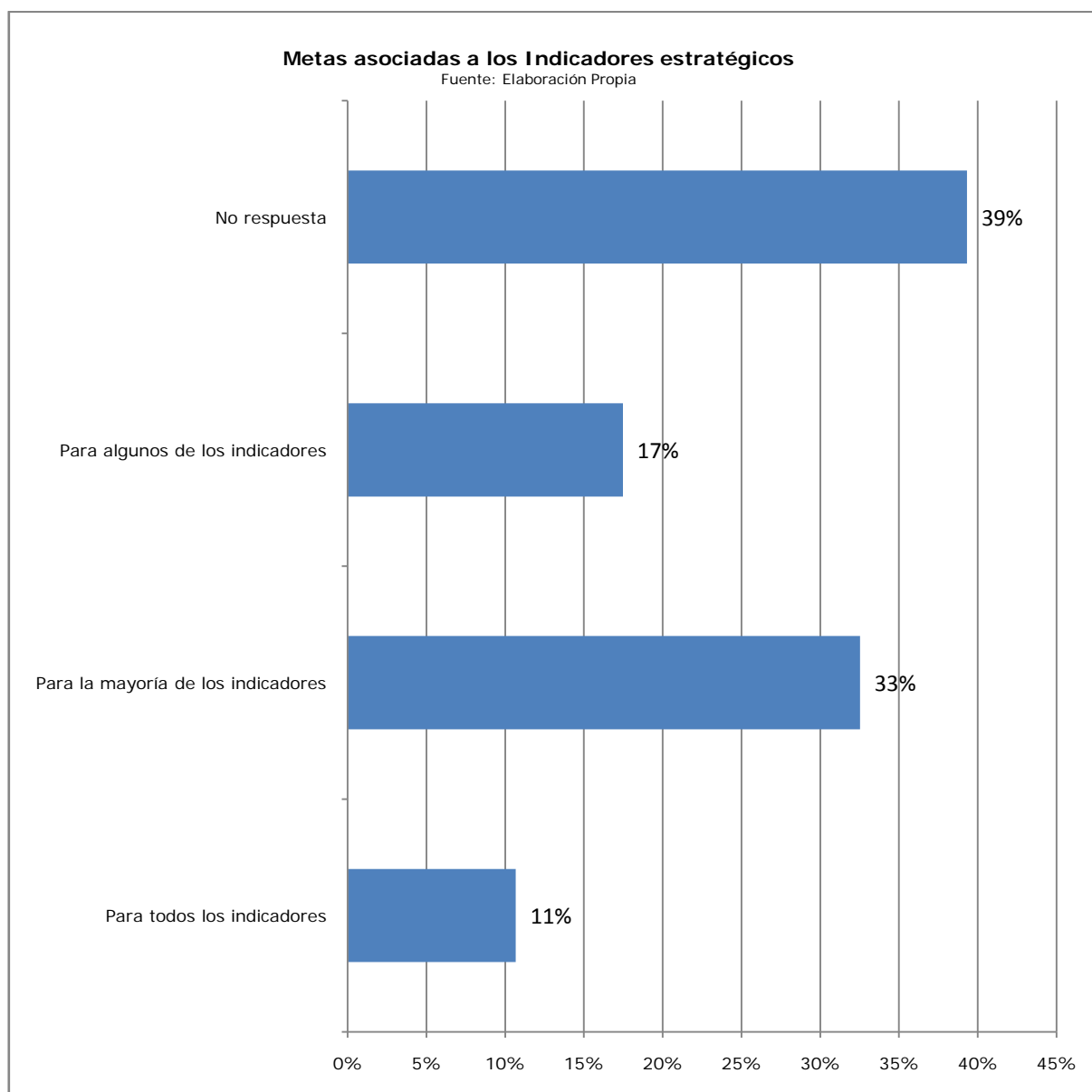


Gráfico56. Metas asociadas a los Indicadores

En más detalle, también se contesta que para los indicadores estratégicos se han definido metas en algunos o la mayoría de los casos (17,4% y 32,5% respectivamente) y solamente un 11% han definido metas para todos los indicadores.

Desde el punto de vista de las percepciones, y en concordancia con el bajo uso de indicadores descrito anteriormente, una parte significativa de los encuestados piensa que el número de indicadores que se utilizan es insuficiente (23,8%) y desequilibrado (25,7%), opinando muy pocos que son excesivos (6,8%).

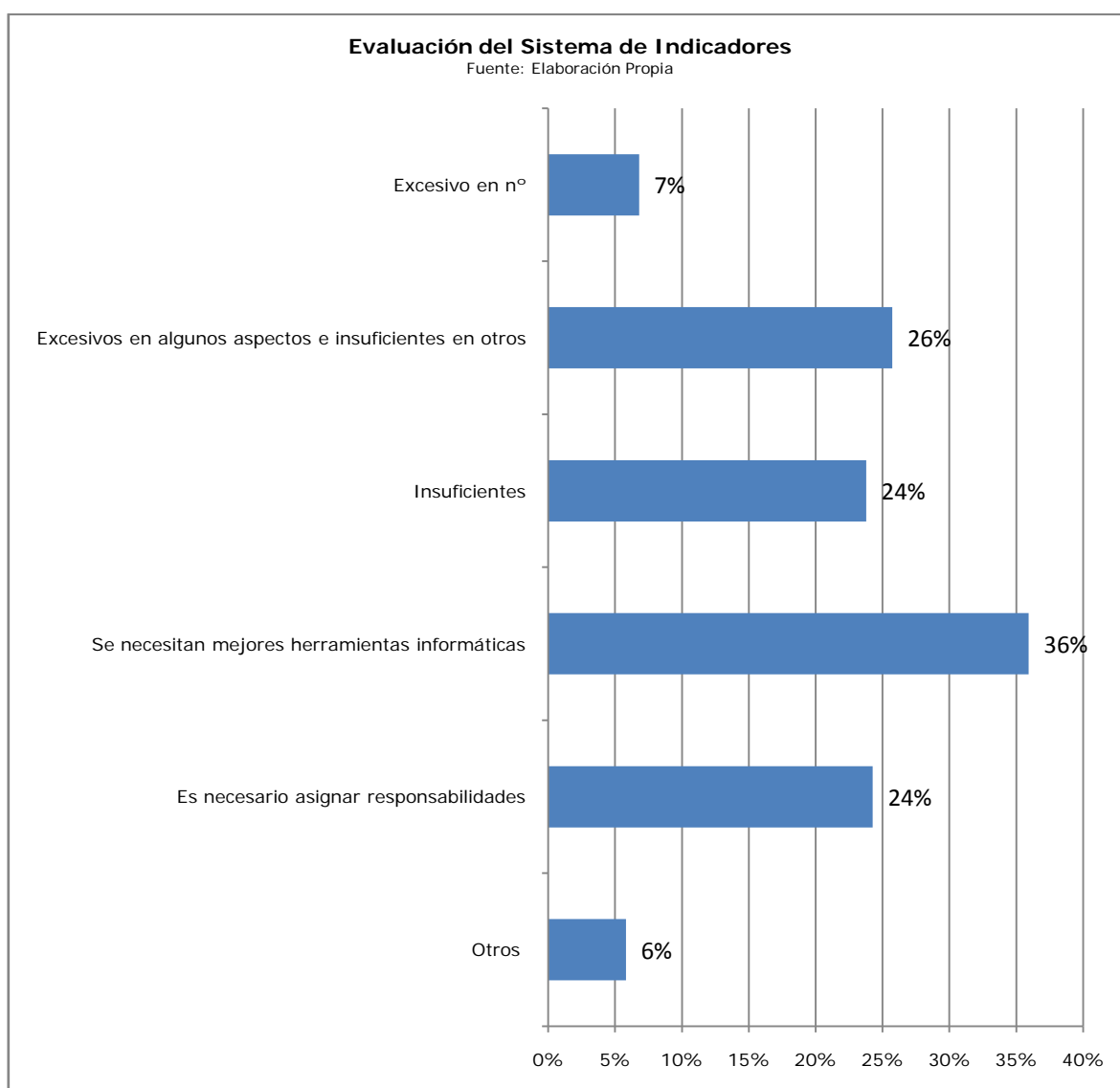


Gráfico57. Evaluación del Sistema de Indicadores

Es llamativo que sólo un pequeño porcentaje cree necesario asignar responsabilidades sobre los indicadores estratégicos (24,3%) y que se deben mejorar las herramientas informáticas para la consulta o análisis de los indicadores (35,9%) aunque este último valor ya es más significativo.

Respecto a los aspectos medidos, algo más de la mitad (57,8%) hace medición y seguimiento del cambio en Proyectos e Iniciativas estratégicas, método de implantación de la Estrategia que ya se vio anteriormente parece ser el más ampliamente usado.

En menor grado se mide el desempeño de los procesos clave (37,0%), seguido del cambio en los procesos estratégicos (22,0%) y siendo los Riesgos estratégicos los menos medidos (10,2%).

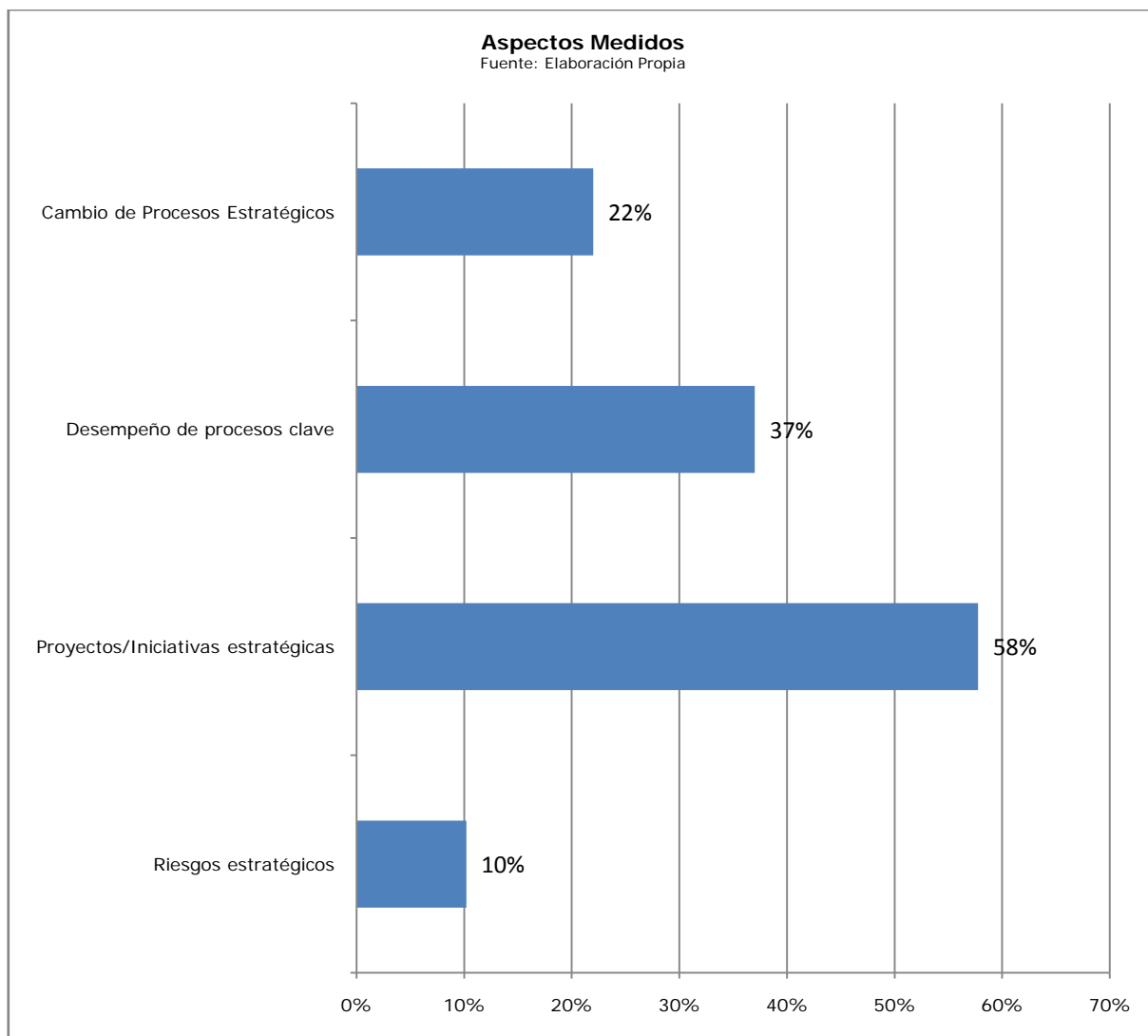


Gráfico58. Aspectos medidos

De estos resultados parece desprenderse que la mejora de la medida y seguimiento de la Estrategia es una clara oportunidad de mejora, junto con una mayor formalización en la gestión de los indicadores asignando responsables a los mismos.

3.2.4. Liderazgo y Gestión del Cambio

También en este caso hay un porcentaje significativo de personas (16%) que no contesta a estas preguntas.

El comportamiento de los Líderes respecto a la Estrategia (su coherencia con la misma) es valorada en general como media (3,2). Si se agrupan las respuestas en tres niveles (Alto, Medio y Bajo), se observa que en general se valora como Alto solamente en un 36%) de los casos, siendo Medio el 30% y Bajo el 18% lo que nos muestra, en resumen, un nivel de coherencia

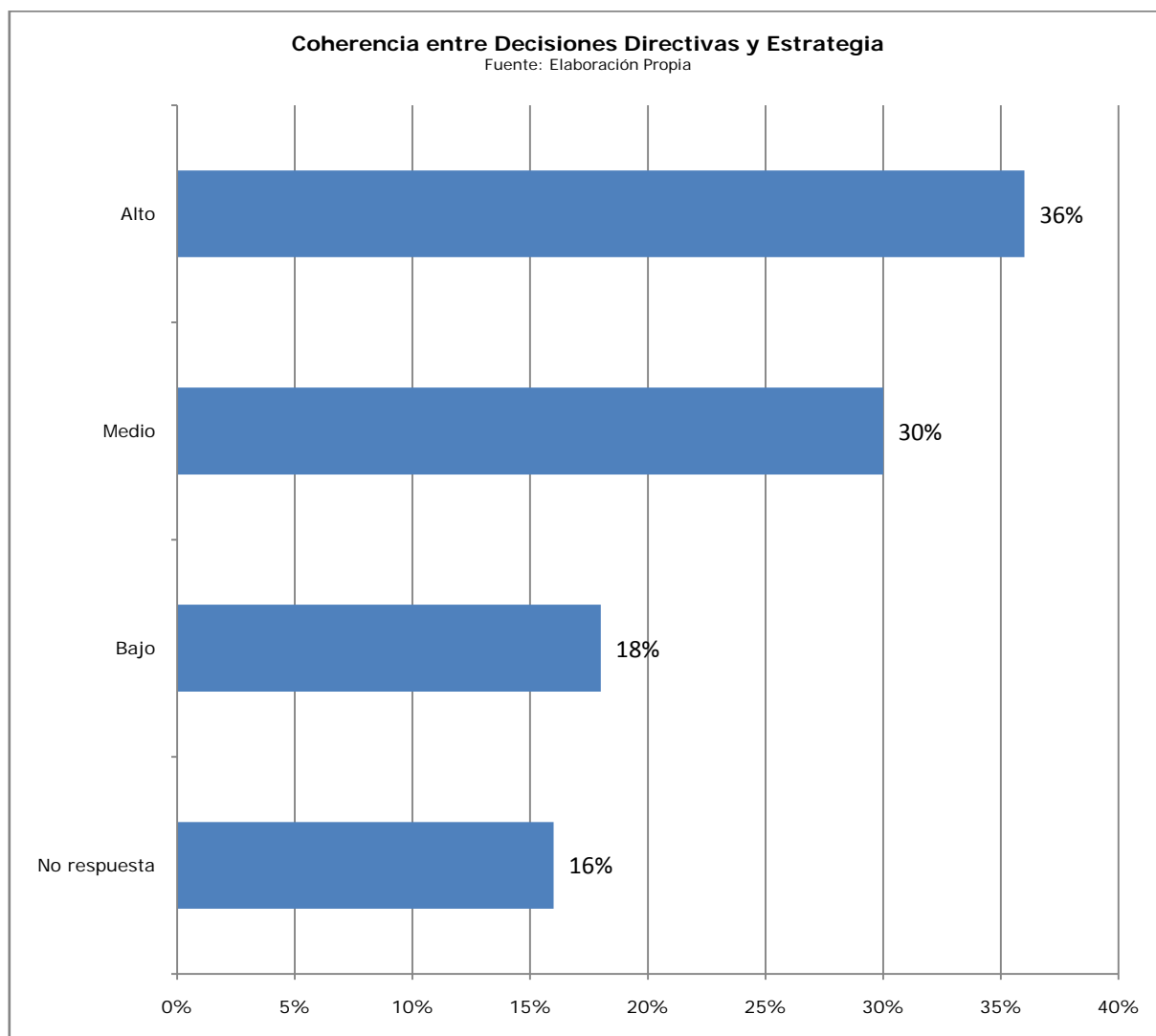


Gráfico59. Coherencia entre Decisiones Directivas y Estrategia

En cuanto al alineamiento de la Estrategia respecto a los diversos elementos de la Gestión del Personal, consideran el grado de alineamiento estratégico en general bajo. Todos los aspectos han sido valorados por debajo de 3, siendo por orden de mayor a menor: Compromiso del personal (2,83); Objetivos personales (2,78); Desarrollo del Personal (2,66); Selección y promoción de líderes (2,52); Selección de personal (2,49); Evaluación del personal (2,39); Compensación (2,35) y Planes de carrera (2,19).

Observamos, pues, un grado de alineamiento estratégico muy escaso entre la gestión de personas y la Estrategia.

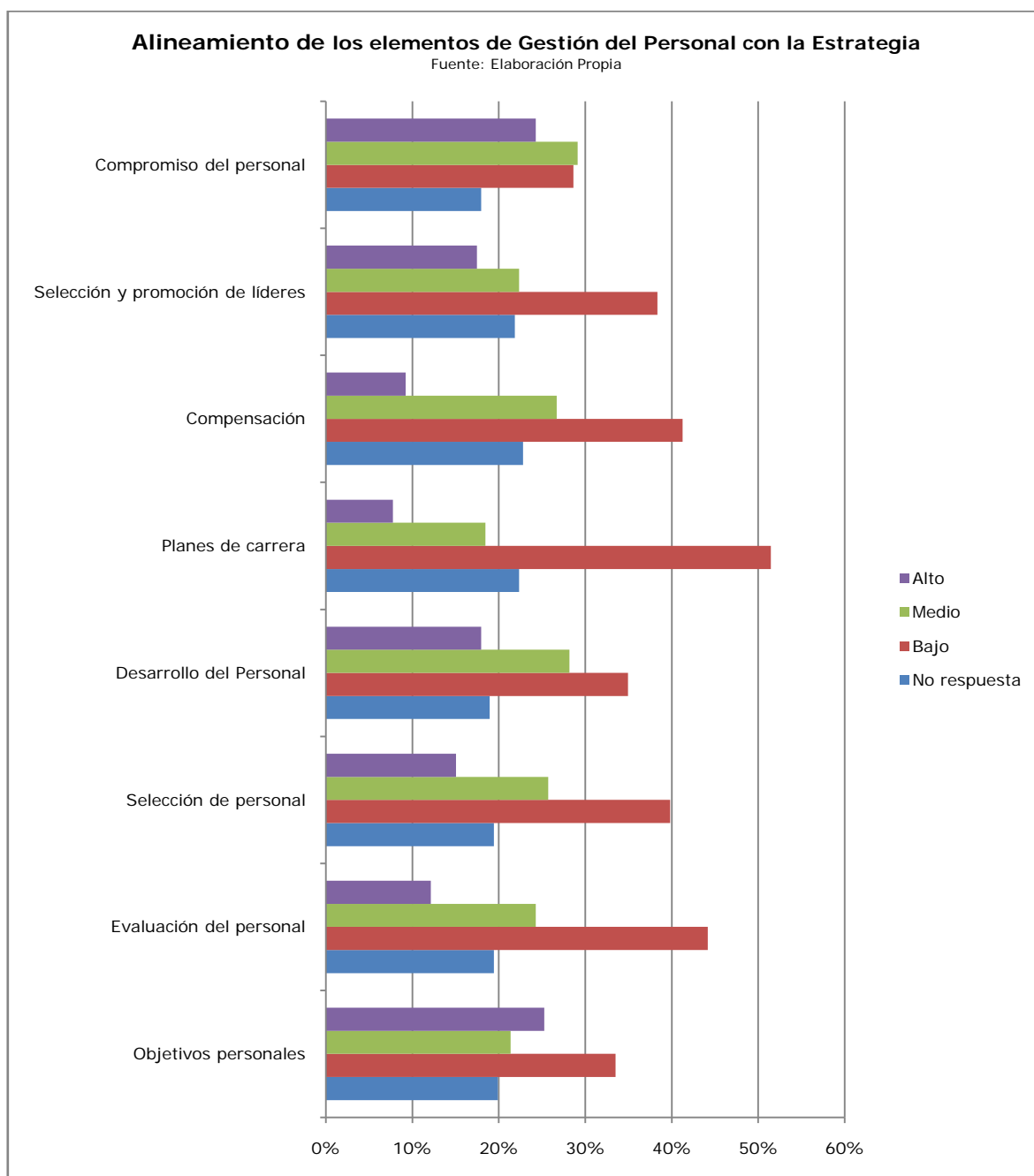


Gráfico60. Alineamiento estratégico de la Gestión de Personas

En los datos detallados, agrupados como siempre en tres niveles, se aprecia que la valoración como Bajo es siempre mayor que la valoración como Alto y sólo en un caso menor que Medio, siendo las valoraciones más bajas las correspondientes a Planes de Carrera (51,5%) y Evaluación del personal (44,2%), seguido por Compensación

(41,3%), Selección del Personal (39,8%) y Selección y promoción de Líderes (38,3%) con un estrecho margen entre ellos.

En el extremo opuesto, los valorados como Alto con mayor porcentaje, dentro de su menor nivel general, son Objetivos personales (25,2%), Compromiso (24,3%), Desarrollo del personal (18,0%) y Selección y promoción de Líderes (17,5%) y los que tienen la valoración Alto con menor valor son Planes de Carrera (7,8%) y Compensación (9,2%).

En coherencia con el bajo nivel de valoración conseguido por la Evaluación del personal, sólo mejor que para la Compensación y los Planes de Carrera, el alineamiento o vinculación entre los indicadores y la evaluación de las personas es muy escaso, como se desprende del gráfico siguiente.

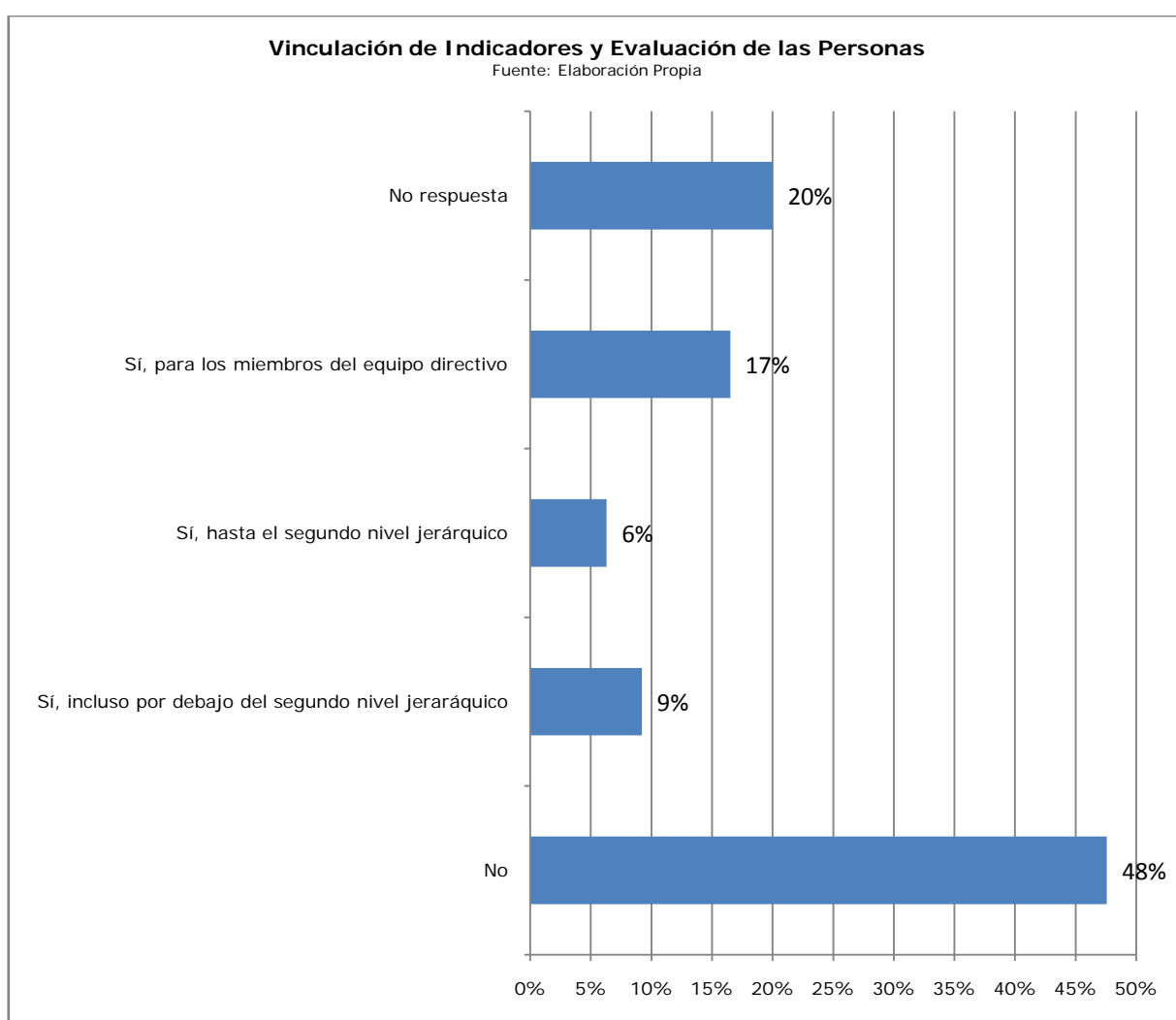


Gráfico61. Vinculación de los Indicadores y la Evaluación

Una vez más, hay un significativo porcentaje de personas que no responden a esta pregunta (20,0%). Por otra parte, casi la mitad de los encuestados (47,6%) indica que no están vinculados, mientras que hay porcentajes claramente menores para su vinculación al equipo directivo (16,5%), para hasta el segundo nivel jerárquico (un testimonial 6,3%) e incluso hasta niveles inferiores (9,2%).

Por último, pasamos a analizar las respuestas que se han obtenido respecto a las posibles barreras para el cambio.

Las dos barreras más importantes identificadas son la “Resistencia al cambio” y “Visiones parciales centradas en el área o departamento propio” (63,1% y 61,7% respectivamente), seguidas a distancia por las demás posibles barreras propuestas, que se muestran alrededor del 30%, para terminar con las que tiene el menor porcentaje, Falta de Liderazgo (18,4%) y otras (5,3%).

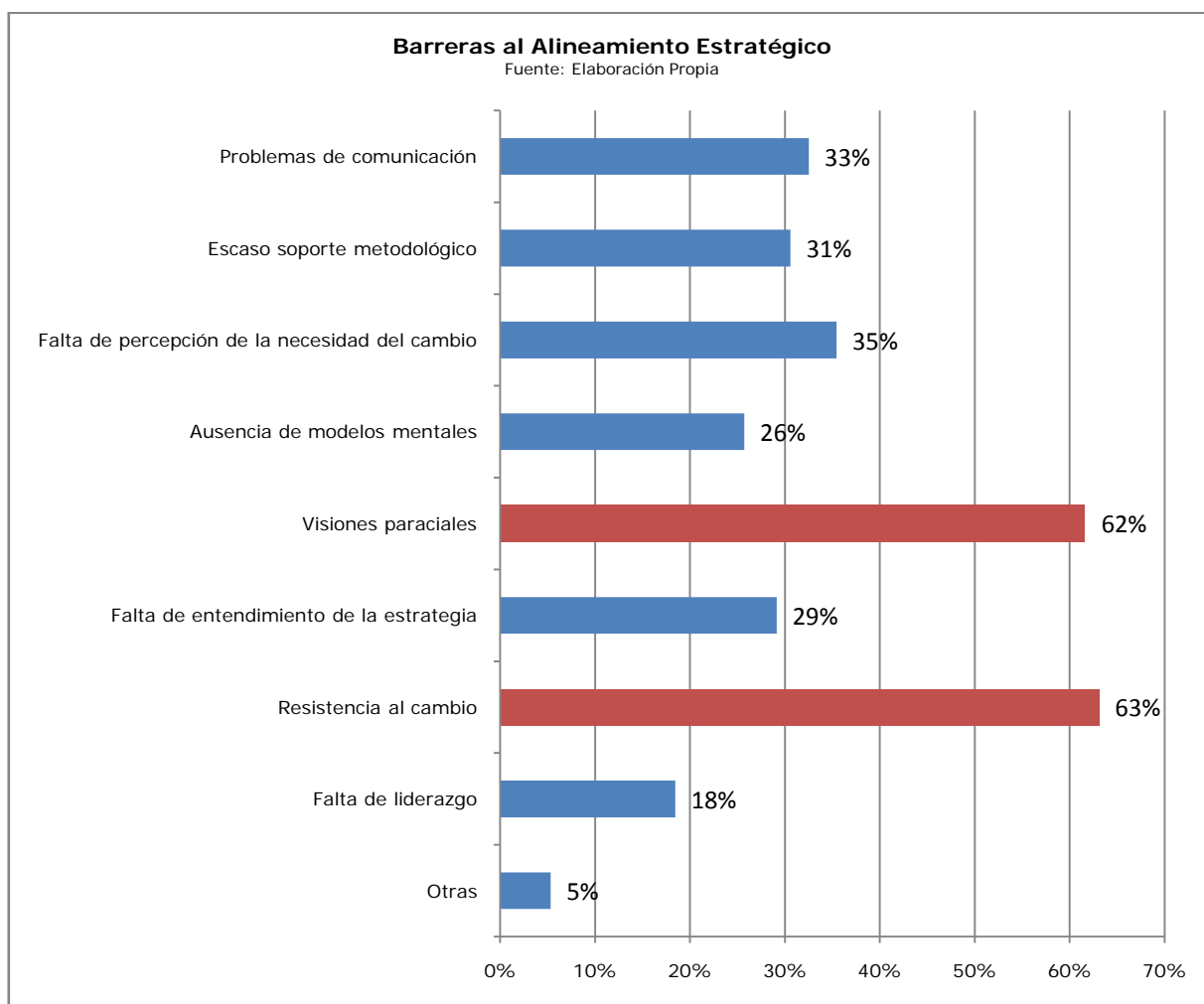


Gráfico62. Barreras al alineamiento estratégico

3.3. ANÁLISIS SEGMENTADO

3.3.1. Segmentos de acuerdo con el área de actuación: Central, Autonómica y Local

Formulación de la Estrategia

No presenta cambios significativos (<15%) en ninguna respuesta entre los tres niveles, mostrando las diferencias más acusadas en:

- En el caso local: Disminuye el uso de las Políticas en la formulación de la Estrategia, y del uso asociado de sus indicadores, disminuye el uso de indicadores y metas asociados a cambios en Procesos estratégicos y aumenta el uso de indicadores asociados a Proyectos estratégicos.
- El interés por usar análisis externo aumenta monótonamente al pasar de Nacional a Autonómica y a Local, quizás debido a su proximidad al ciudadano.
- Comparando la valoración del grado de formalización del proceso de formulación de la Estrategia, se observa un claro crecimiento al ir del nivel Central al Municipal.

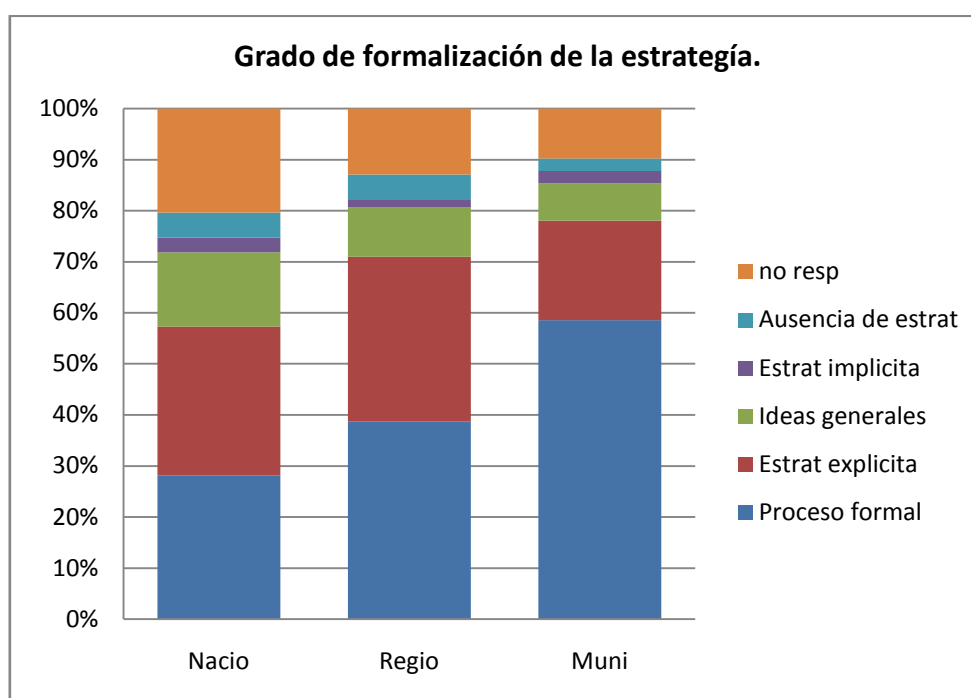


Gráfico63. Formalización Estrategia según niveles

- Respecto a las “no respuestas”, o posible ignorancia de métodos o terminología de gestión, también decrece monótonamente desde lo Central a lo Local dando cierta sensación de un mayor conocimiento que deriva en respuesta.

En cuanto al horizonte de planificación de la Estrategia se observa que éste se centra en general alrededor de los 4-5 años (legislatura) apreciándose, a la vez, un crecimiento notable de la planificación a más largo plazo a medida que nos acercamos al ámbito local (siendo en este caso la planificación a más de 5 años en casi un 30% de los casos).

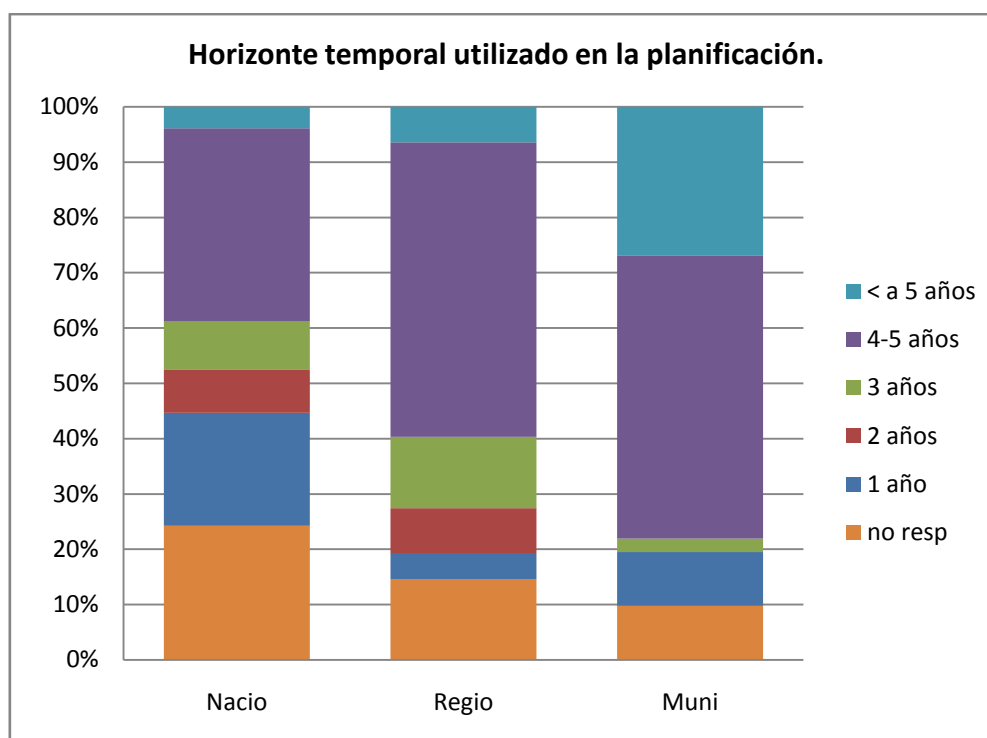


Gráfico64. Horizonte temporal planificación según niveles

Despliegue

No presenta cambios significativos (<15%) en ninguna respuesta entre los tres niveles, mostrando las diferencias más acusadas en:

En el caso local:

- Disminuye el porcentaje que despliega a nivel de organización y aumenta a otros niveles, aumenta el de organizaciones que comunican la Estrategia a toda la organización y aumenta la valoración del entendimiento de la Estrategia.
- El método preferido para operativizar la Estrategia es desplegar a “todas las unidades con objetivos” (29%), y se utiliza Hoshin Kanri (54%)

Viendo en conjunto los distintos métodos de operativizar la Estrategia (porcentaje de organizaciones, dentro de su tipo, que responden a cada alternativa):

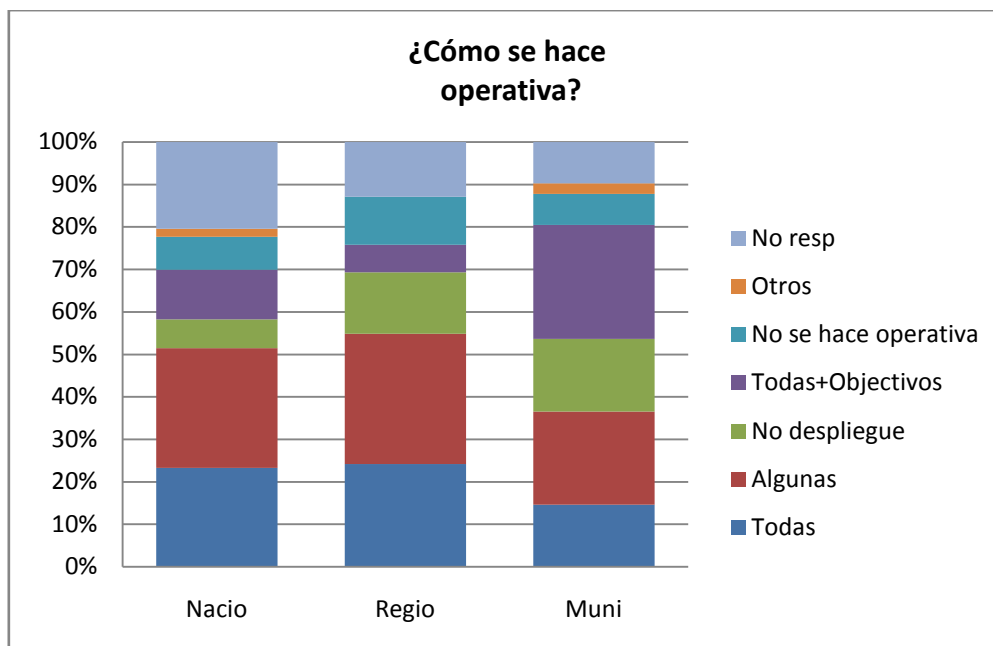


Gráfico65. Operativización estratégica por niveles

La valoración de hacer operativa la Estrategia aumenta monótonamente al pasar de Nacional (Bajo o Medio, 50%) a Autonómica (Bajo o Medio, 55%) y a Local (Bajo o Medio, 59%).

Mostrado de forma comparativa qué porcentaje de organizaciones, dentro de su tipo, valoran el proceso de operativizar la Estrategia:

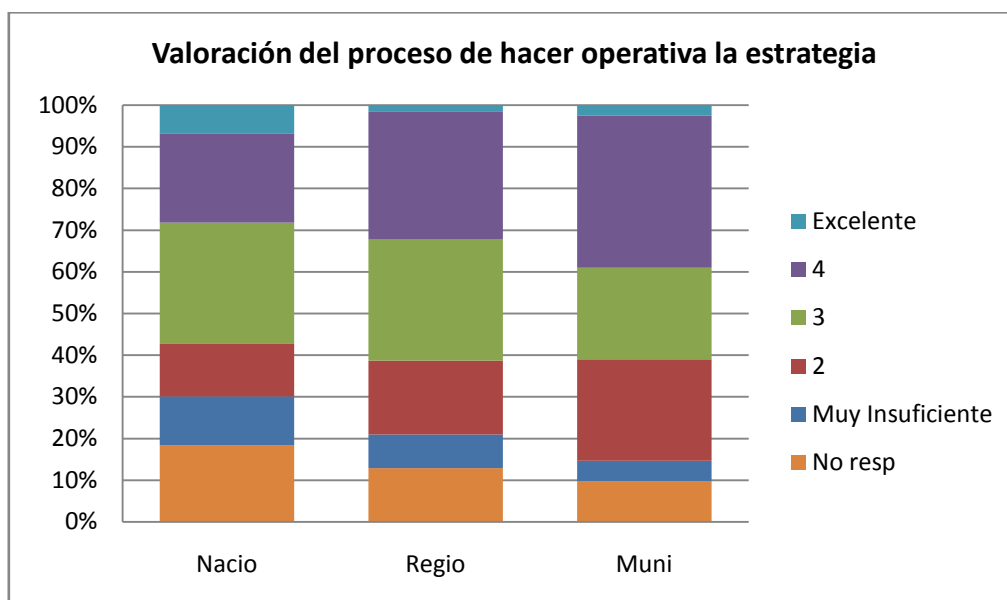


Gráfico66. Valoración de la operativización por niveles

Y la valoración de su impacto en los resultados:

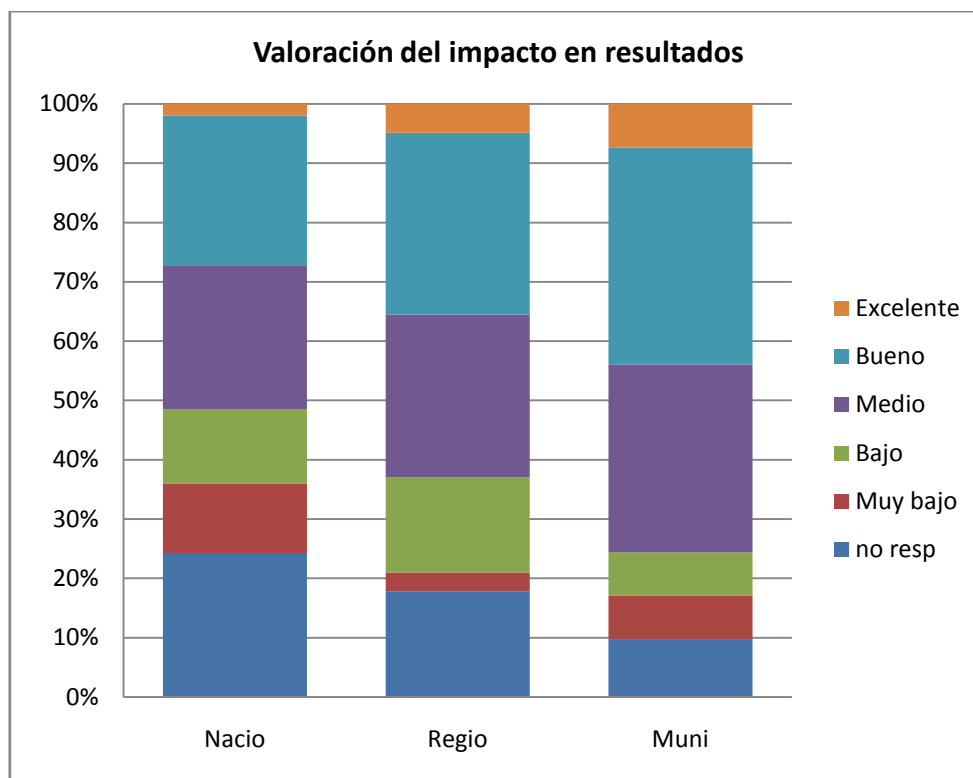


Gráfico67. Valoración del impacto en resultados por niveles

En cuanto al alineamiento de la Estrategia respecto a diversos aspectos:

- No hay diferencia significativa en el alineamiento con: Presupuesto, Políticas de Personal, Procesos estratégicos y Riesgos estratégicos.
- Aumenta monótonamente al pasar de Nacional a Autonómica y a Local el alineamiento en: Políticas de IT, Sistemas de Seguimiento de la Estrategia y Proyectos estratégicos.
- Es significativamente peor el alineamiento de los Sistemas de Información en el caso de Local.

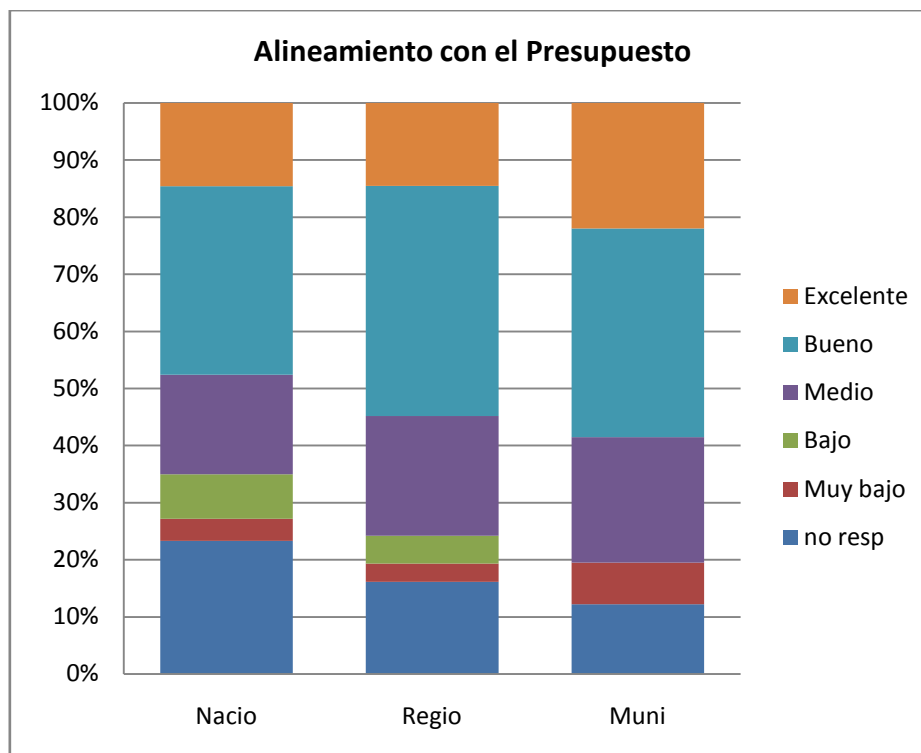


Gráfico68. Alineamiento con Presupuesto por niveles

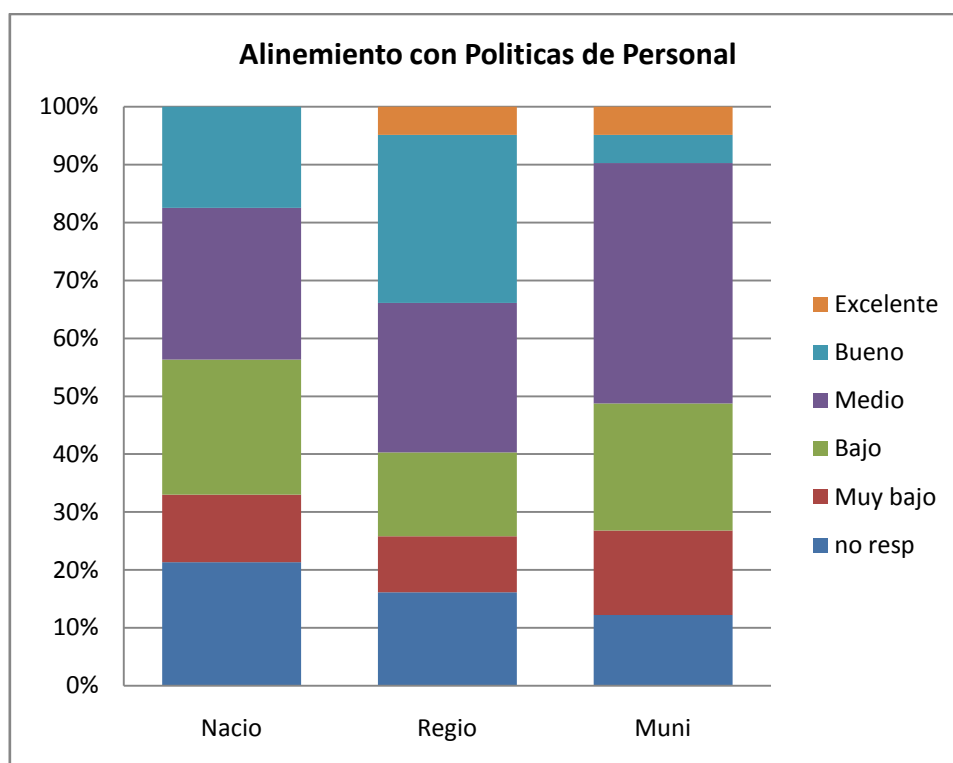


Gráfico69. Alineamiento con Políticas de Personal por niveles

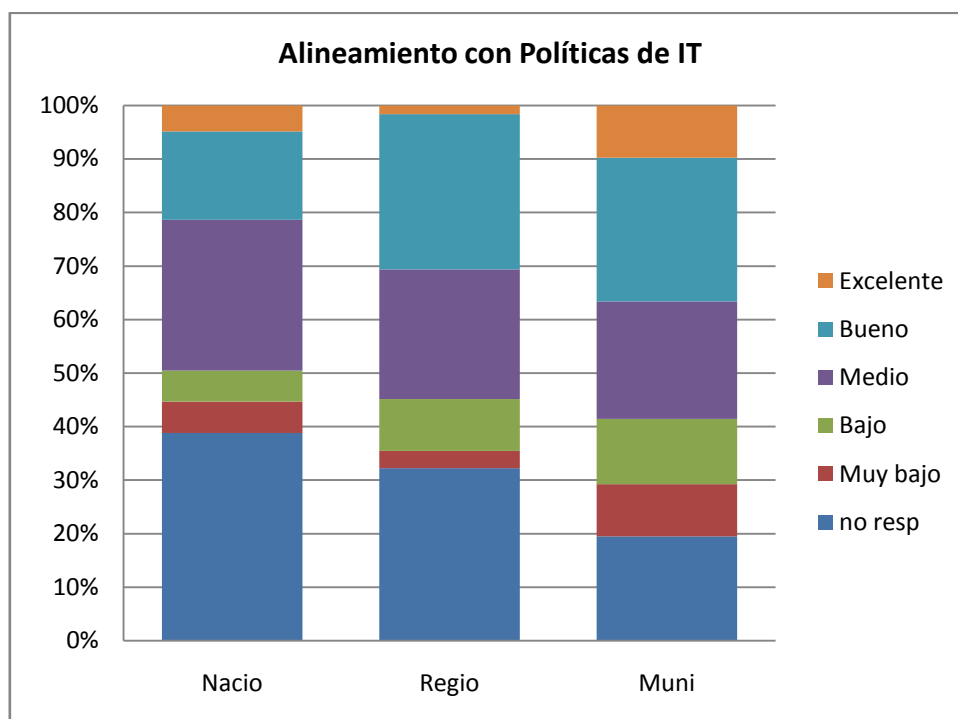


Gráfico70. Alineamiento Políticas IT por niveles

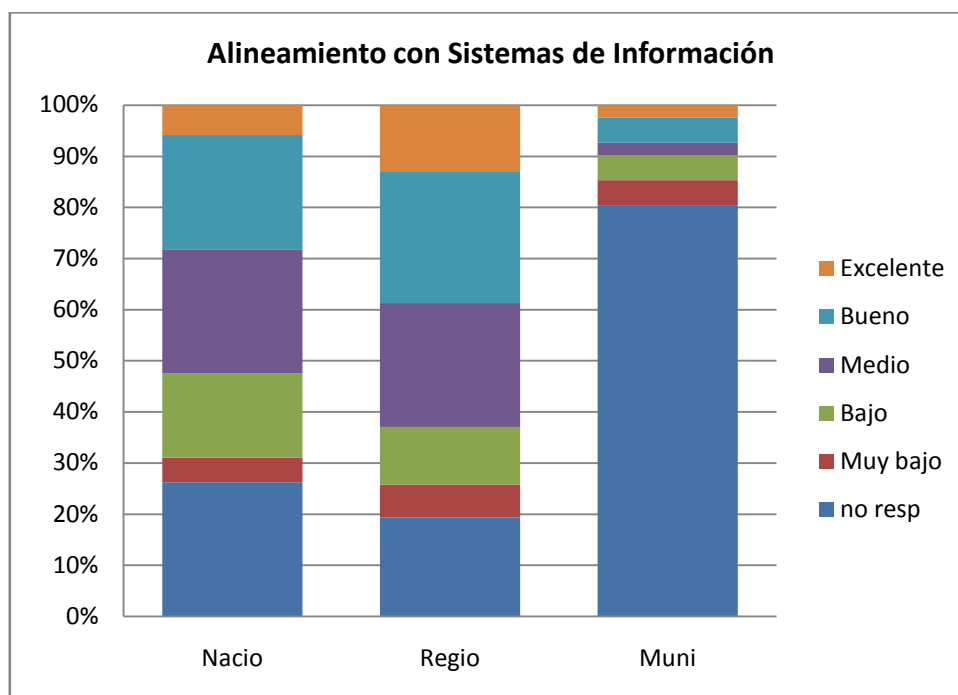


Gráfico71. Alineamiento Sistemas Información por niveles

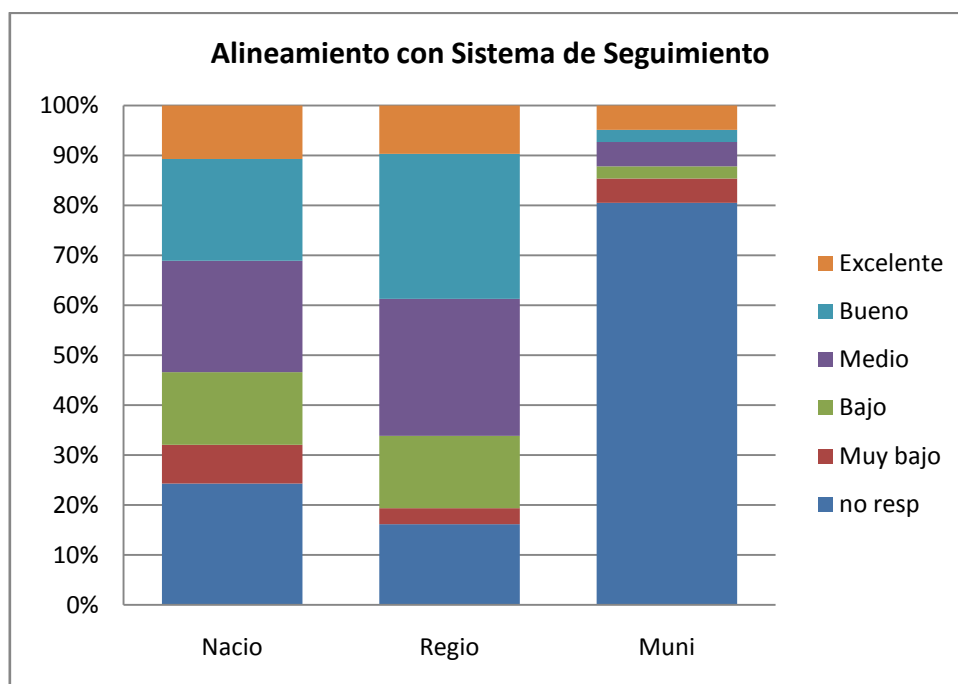


Gráfico72. Alineamiento con sistema de seguimiento por niveles

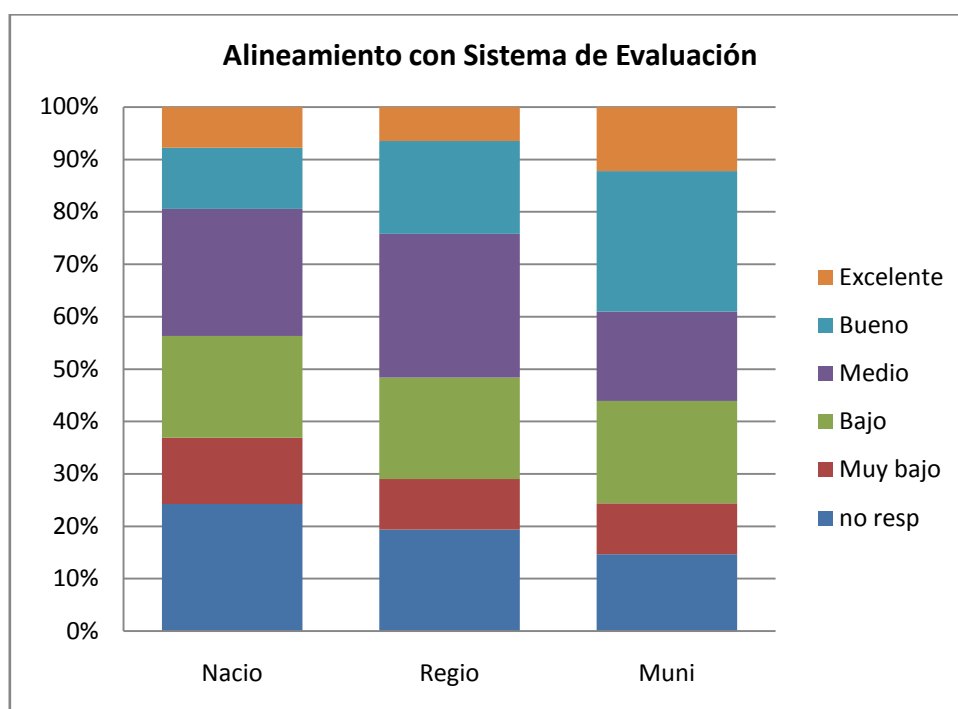


Gráfico73. Alineamiento con sistema evaluación por niveles

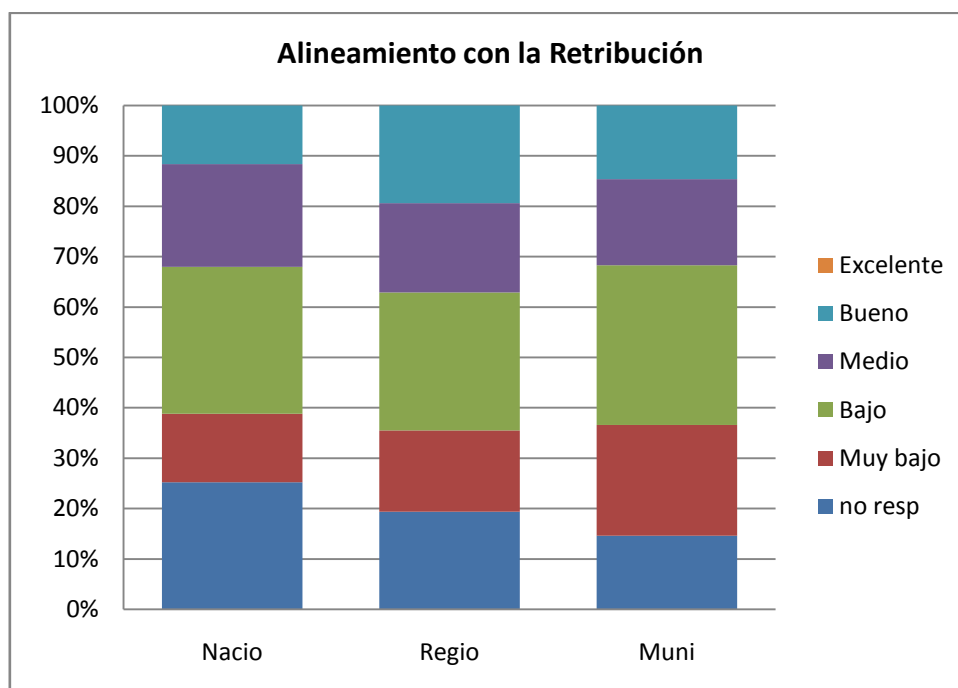


Gráfico74. Alineamiento con Retribución por niveles

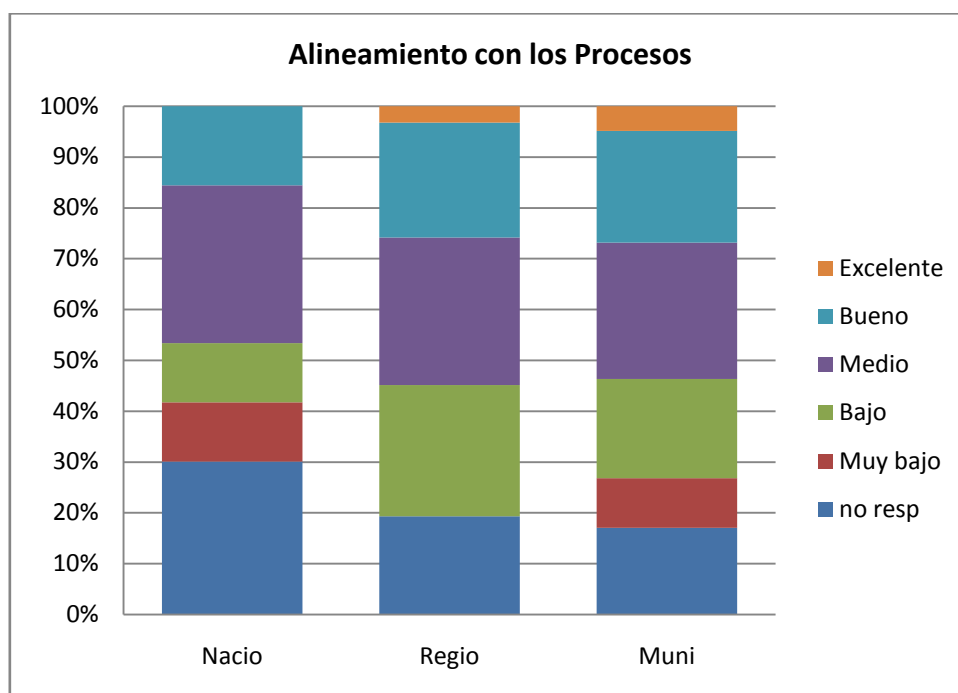


Gráfico75. Alineamiento con Procesos por niveles

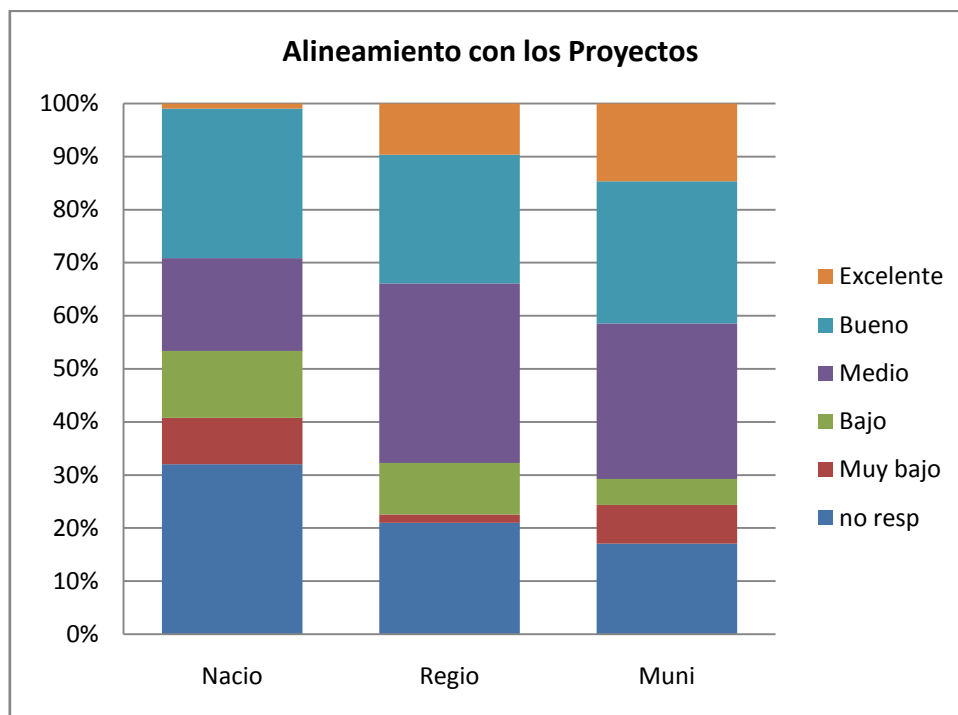


Gráfico76. Alineamiento con Proyectos por niveles

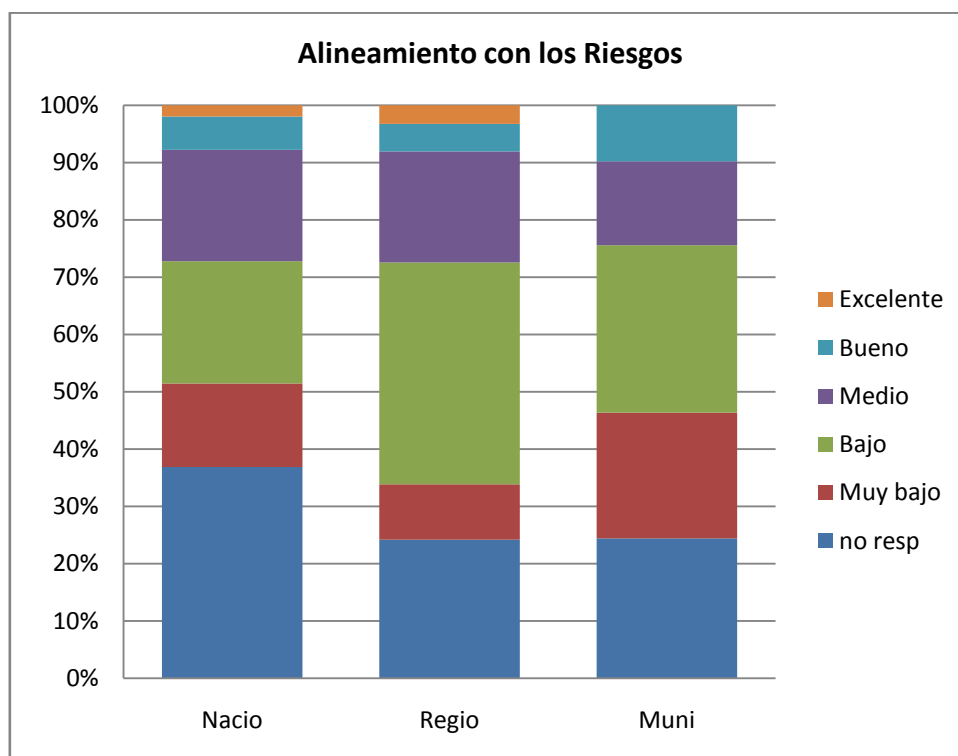


Gráfico77. Alineamiento con Riesgos por niveles

Seguimiento

No presenta cambios significativos (<15%) en ninguna respuesta entre los tres niveles, mostrando las diferencias más acusadas:

- El seguimiento de la Estrategia se realiza comparativamente más en las organizaciones locales.
- Aumenta monótonamente al pasar de Nacional a Autonómica y a Local la valoración del “impacto de la implantación de la Estrategia en los resultados” (Medio – Alto, con 49%, 58% y 69% respectivamente) y la de la “medición y seguimiento de riesgos estratégicos” (51%, 65% y 71% respectivamente).
- Hay ligeramente un mayor porcentaje de organizaciones nacionales con Cuadros de Mando diseñados para el seguimiento estratégico, pero hay mayor “en proceso de confección” en las Autonómicas y las organizaciones locales (17% frente a 34% y 32% respectivamente).

Mostrado de forma comparativa qué porcentaje de organizaciones, dentro de su tipo, valoran en cada tramo:

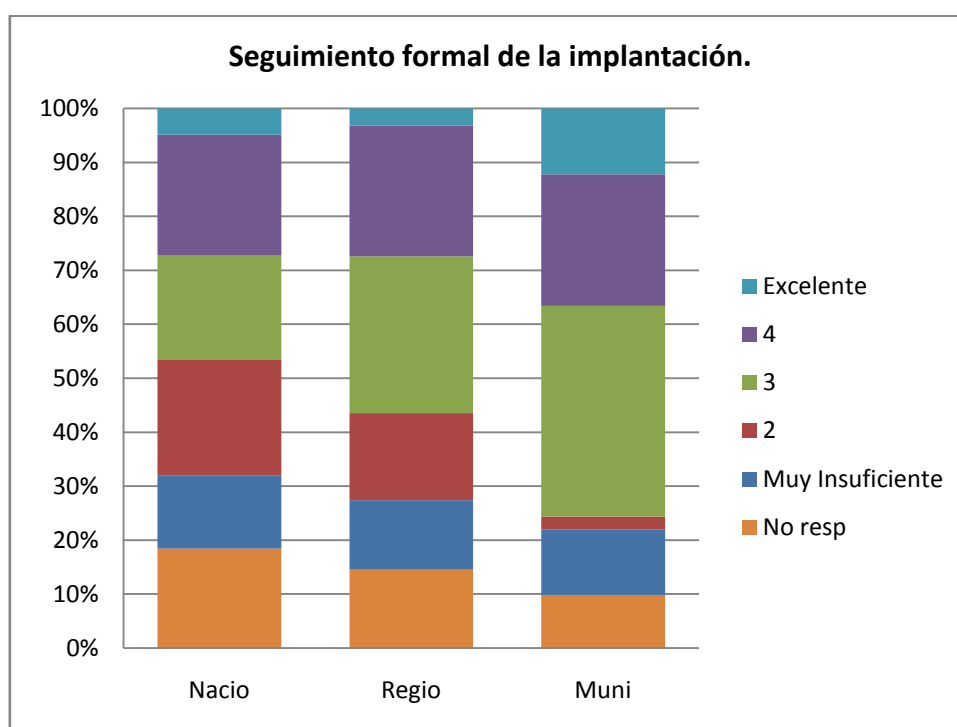


Gráfico78. Seguimiento implantación por niveles

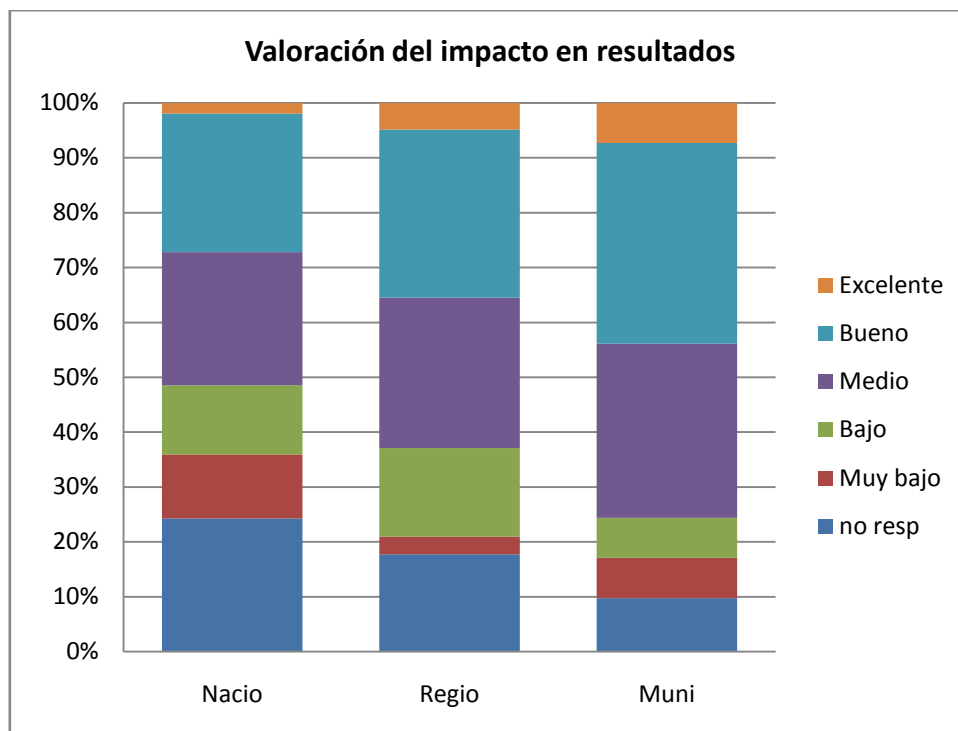


Gráfico79. Valoración impacto implantación en resultados por niveles

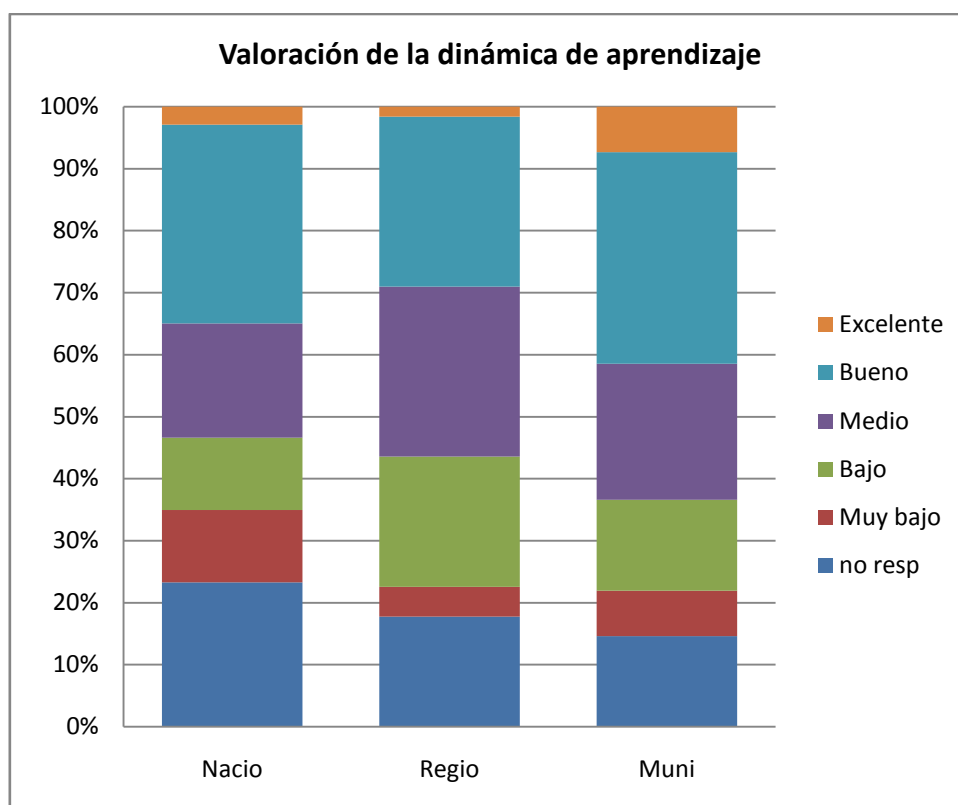


Gráfico80. Valoración del Aprendizaje por niveles

Liderazgo y Gestión del Cambio

No presenta cambios significativos (<15%) en ninguna respuesta entre los tres niveles, siendo las diferencias más acusadas:

- En comparación con las organizaciones nacionales, la valoración del compromiso del Personal es ligeramente mayor en las Autonomías y menor en las organizaciones Locales.
- Siendo en todo caso elevada, aumenta monótonamente al pasar de Nacional a Autonómica y a Local la valoración como barrera de las “Visiones parciales centradas en el área o departamento propio” (53%, 68% y 73% respectivamente)

Mostrado de forma comparativa qué porcentaje de organizaciones, dentro de su tipo, valoran en cada tramo:

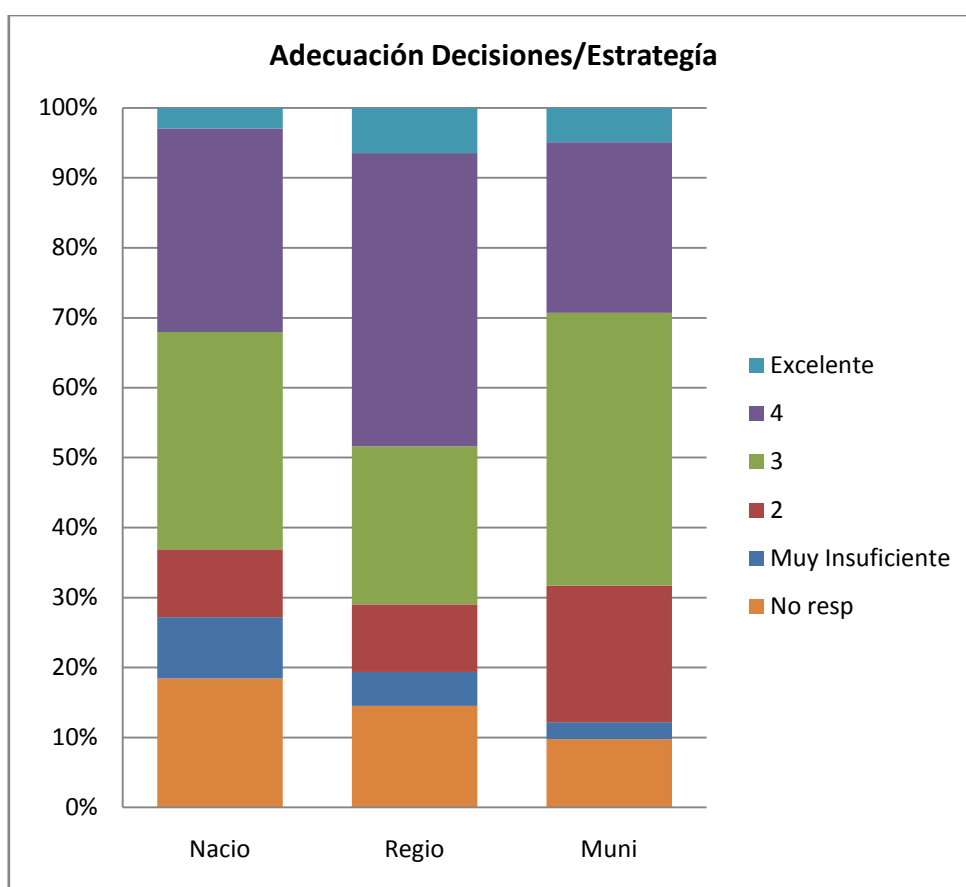


Gráfico81. Adecuación de las decisiones con la Estrategia por niveles

3.3.2. Segmentos de acuerdo al rol profesional (si la persona que responde ocupa o no un puesto técnico relacionado con la Gestión o la Calidad)

La segunda segmentación significativa surge de considerar las respuestas en función de si la persona que responde desempeña un rol profesional técnico (asociado a gestión o calidad) o no (suponiéndose una mayor proximidad a las técnicas profesionales de gestión en el primer caso).

Visión general basada en las variables más significativas

Visión general basada en las cuatro variables usadas para caracterizar los segmentos y la muestra total, y aquellas donde hay diferencias más significativas.

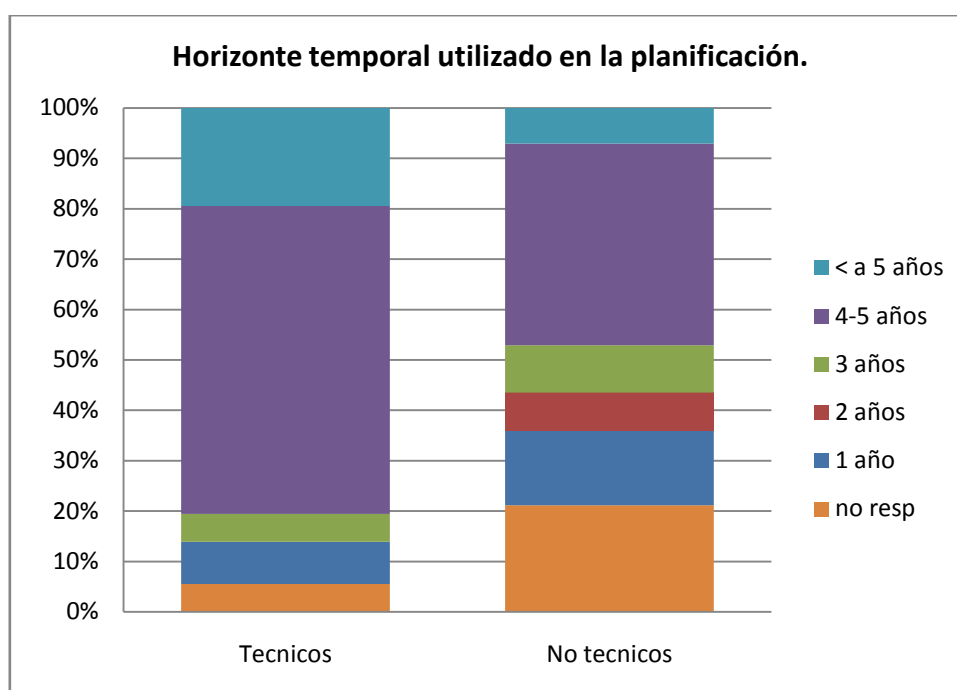


Gráfico82. Horizonte planificación por roles profesionales

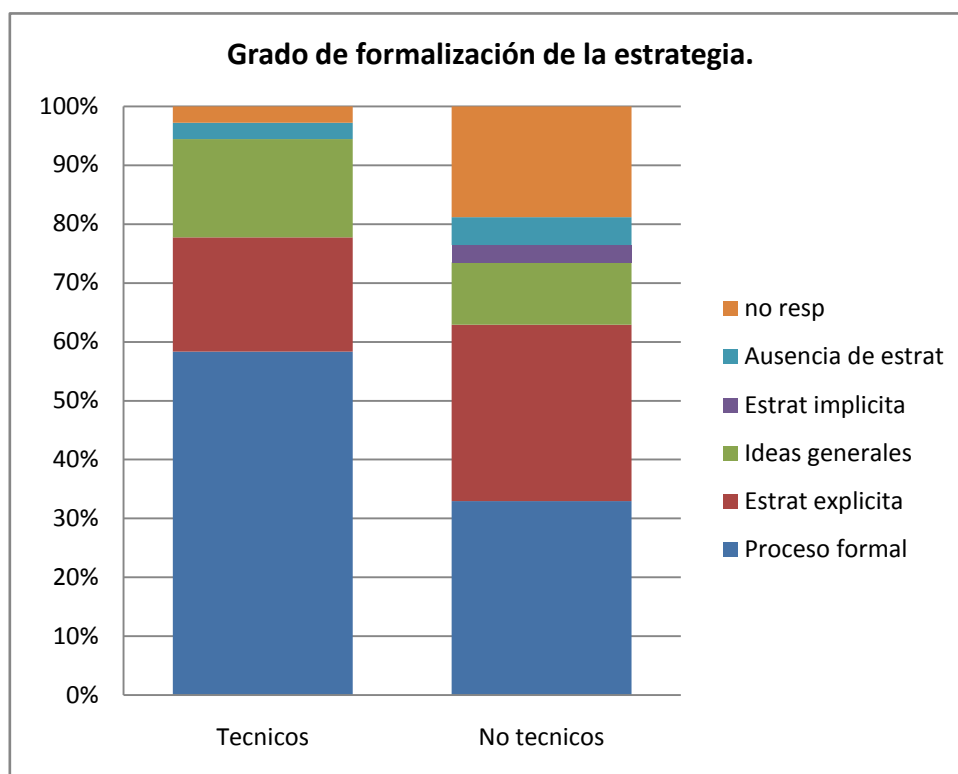


Gráfico83, Formalización Estrategia por roles profesionales

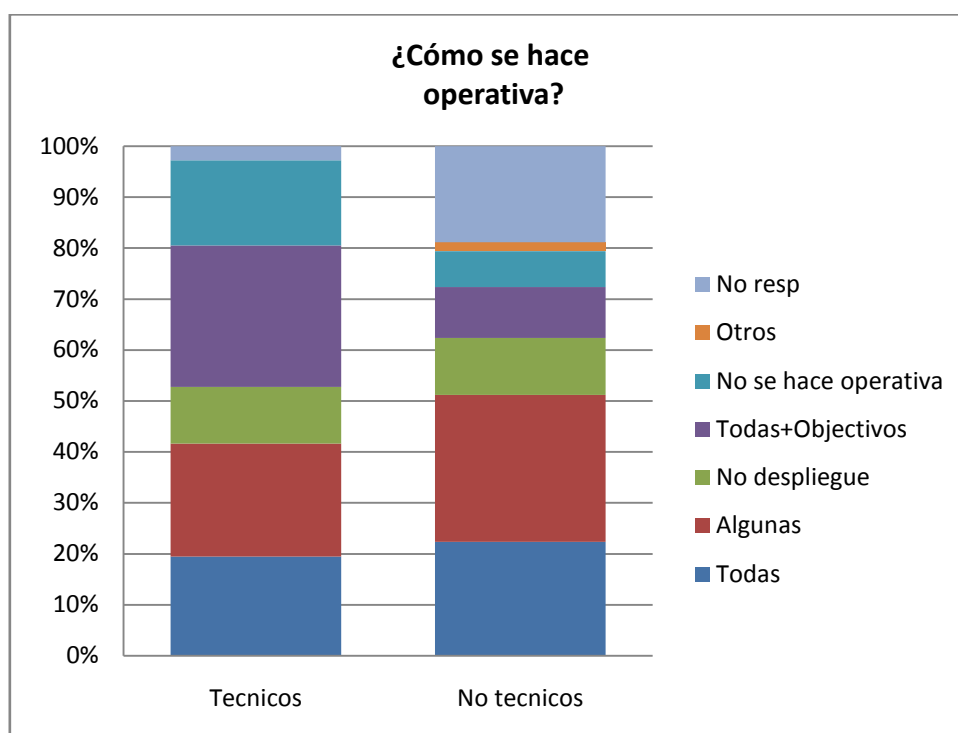


Gráfico84. Operativización Estrategia por roles profesionales

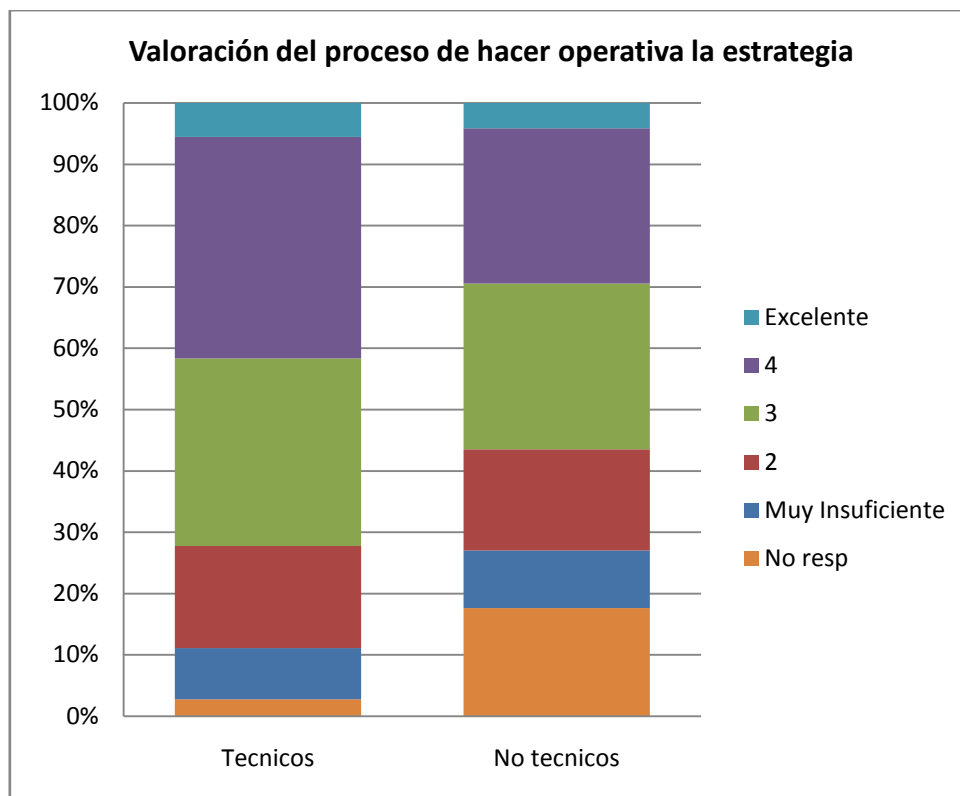


Gráfico85. Valoración operativización por roles profesionales

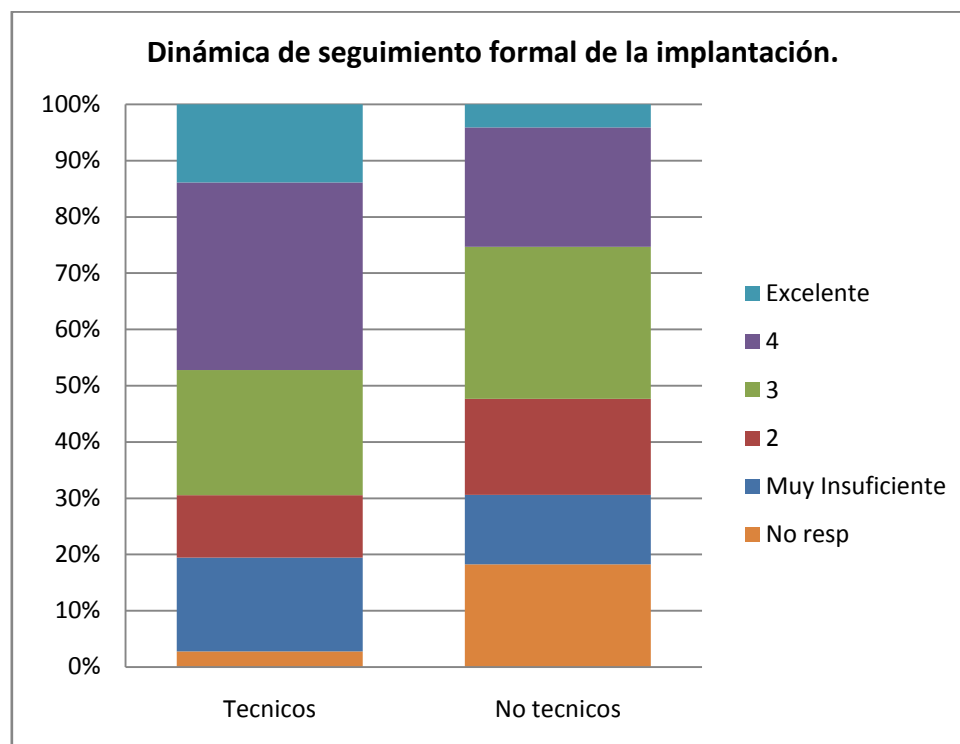


Gráfico86. Seguimiento implantación por roles profesionales

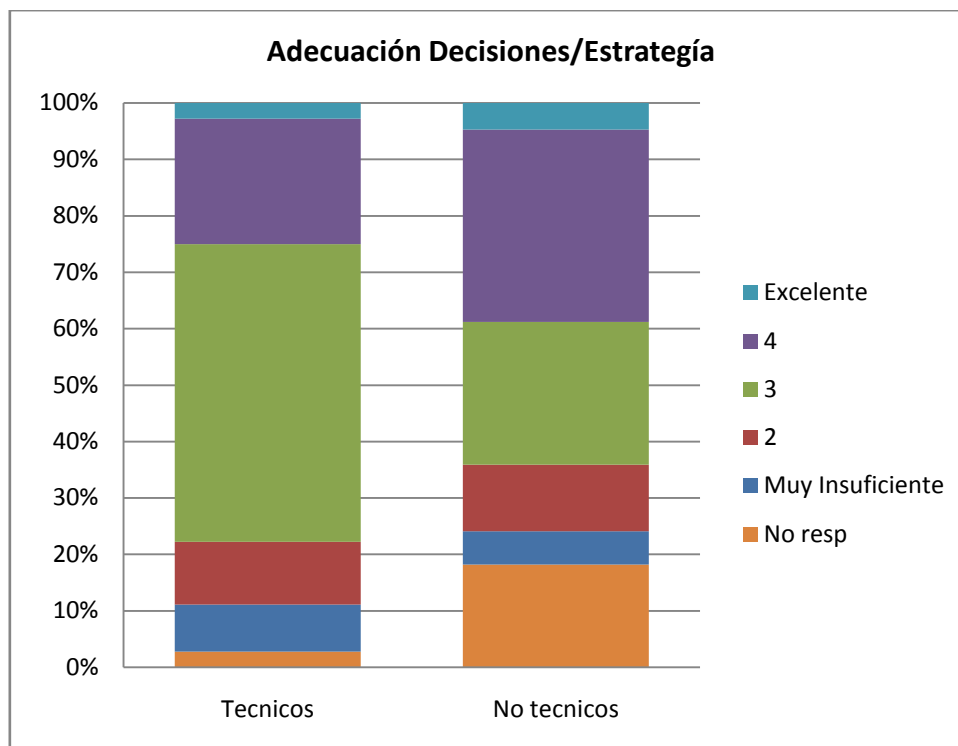


Gráfico87. Adecuación de las decisiones con la Estrategia por roles profesionales

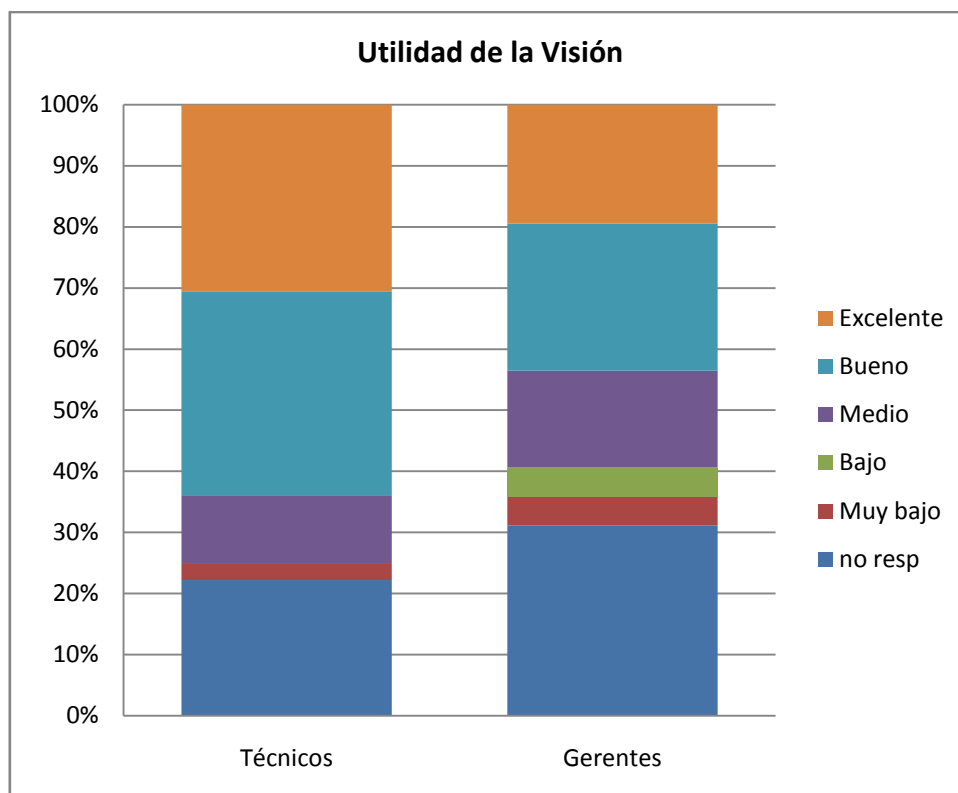


Gráfico88. Utilidad Visión por roles profesionales

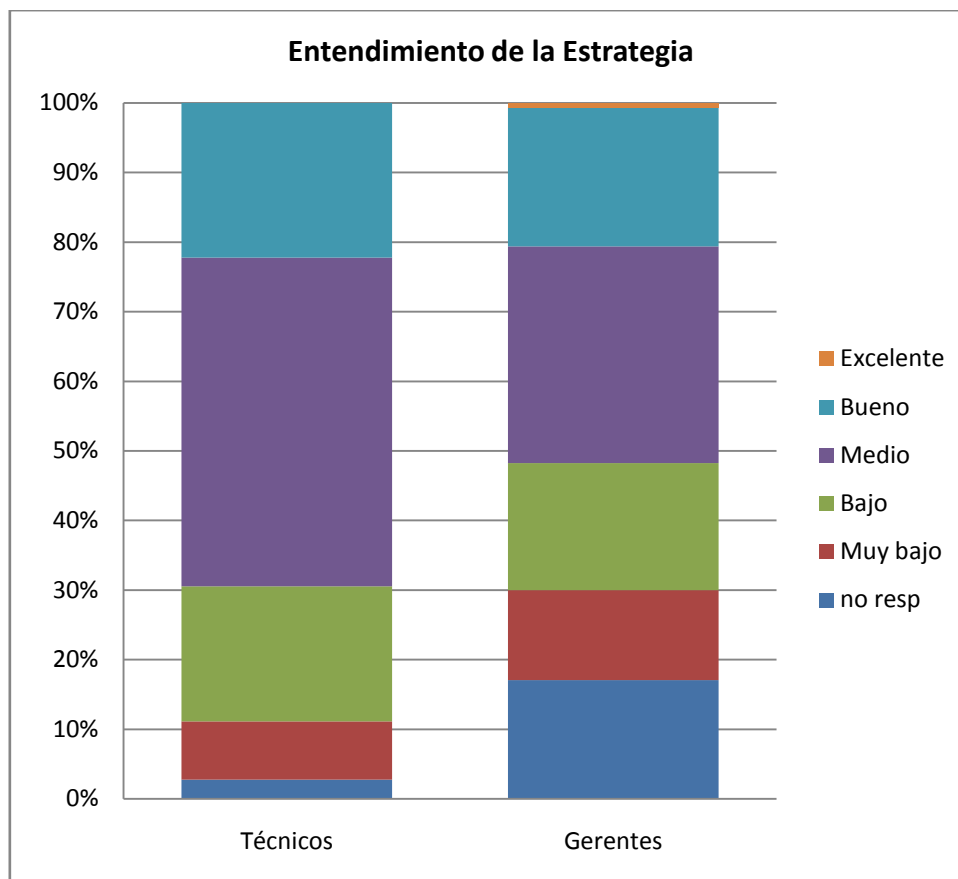


Gráfico89. Entendimiento Estrategia por roles profesionales

Las conclusiones generales son que los Técnicos tienen mejores resultados claramente comparados con los no técnicos y que en muchos más casos, confirmando la hipótesis original de un cierto desconocimiento general (fuera de los ámbitos técnicos) de los métodos y terminologías propios de la Dirección Estratégica.

Por otra parte, es asimismo destacable que cuando hablan de la adecuación de las acciones de los Líderes con la Estrategia son más críticos los Técnicos que los no técnicos.

Visión general basada en el alineamiento de las personas con la Estrategia

Podemos apreciar el mismo esquema que en el caso anterior donde los Técnicos son más críticos y dejan sin responder menos preguntas.

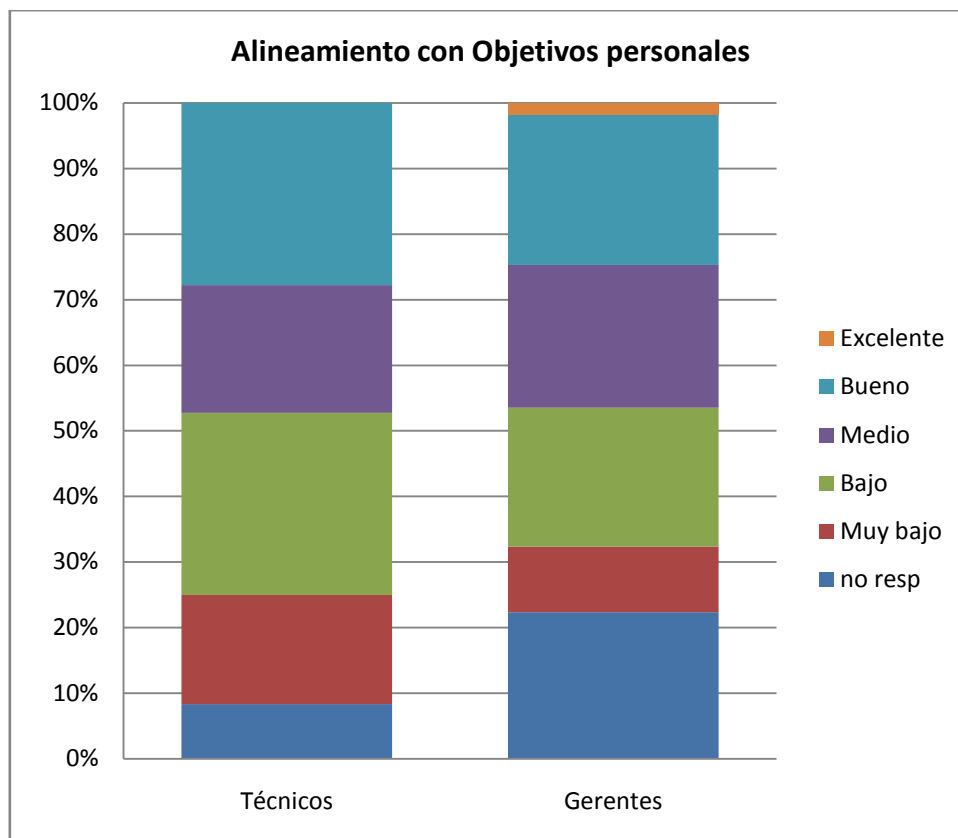


Gráfico90. Alineamiento con Objetivos personales por roles profesionales

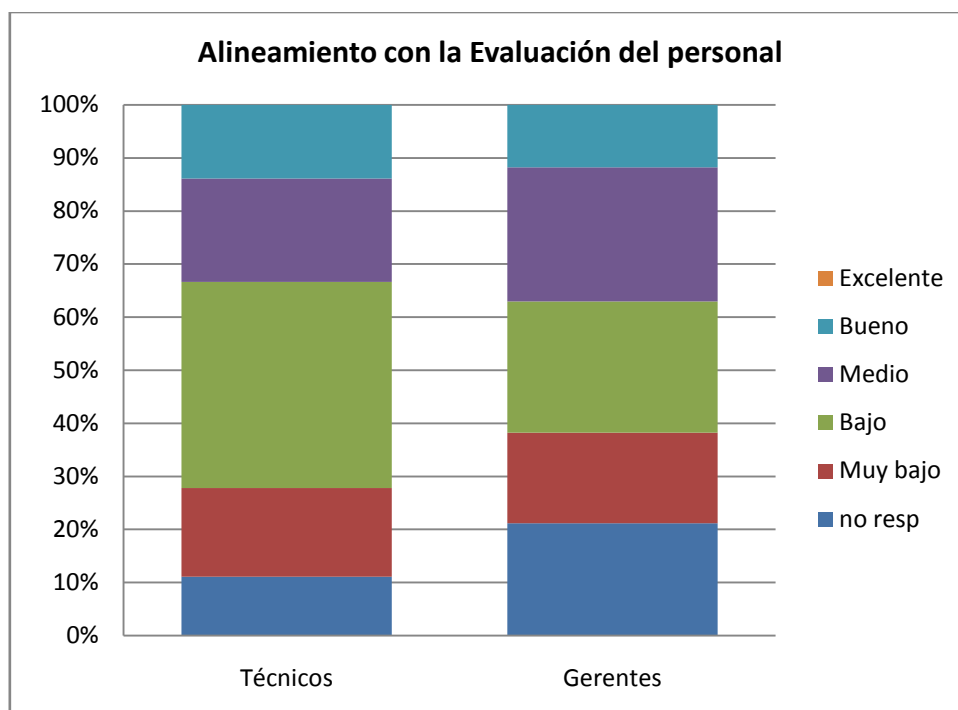


Gráfico91. Alineamiento con la Gestión del Personal por roles profesionales

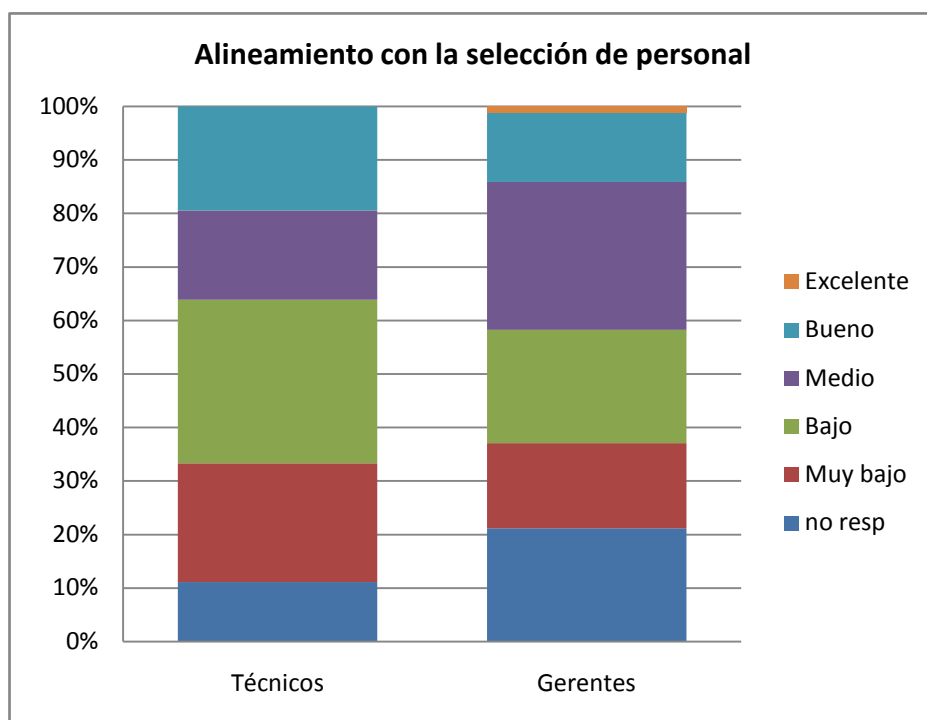


Gráfico92. Alineamiento con la Selección de personal por roles profesionales

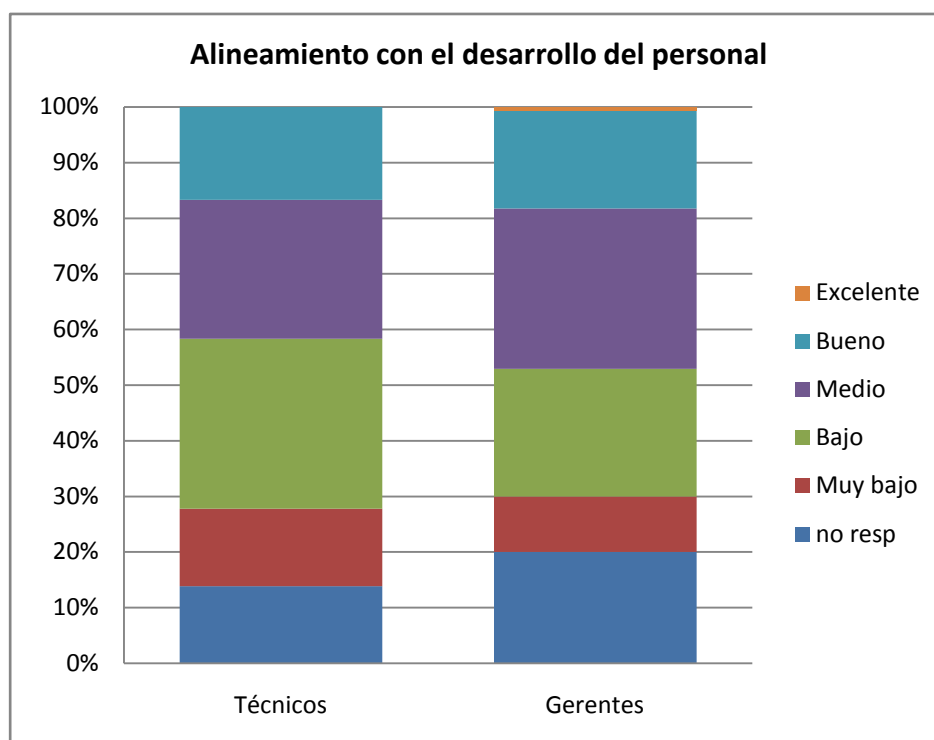


Gráfico93. Alineamiento con el desarrollo del personas por roles profesionales

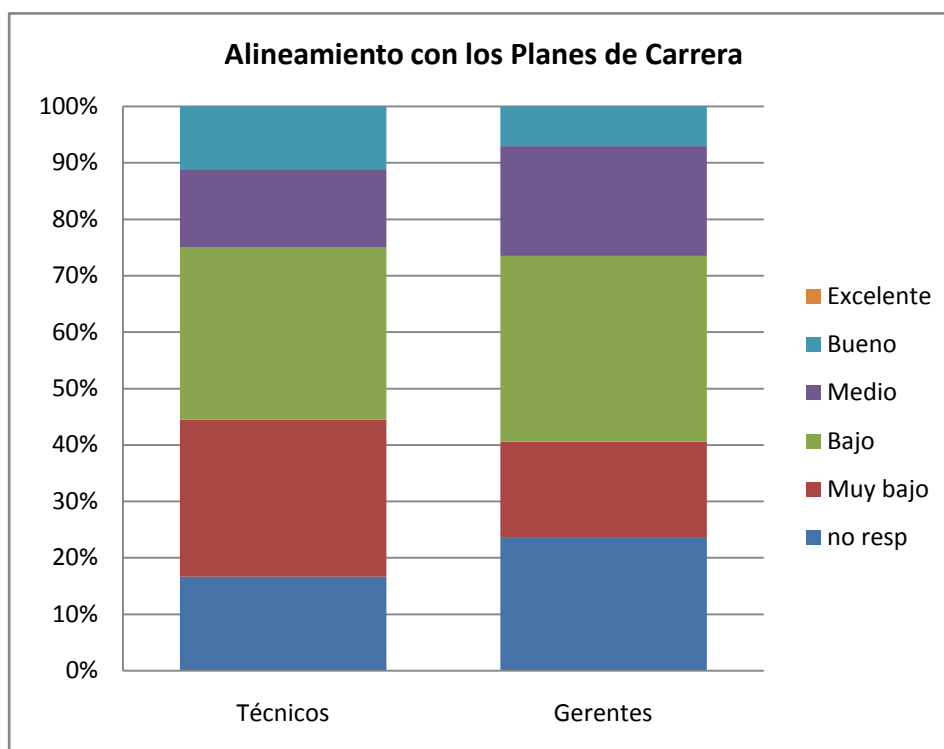


Gráfico94. Alineamiento con los planes de carrera por roles profesionales

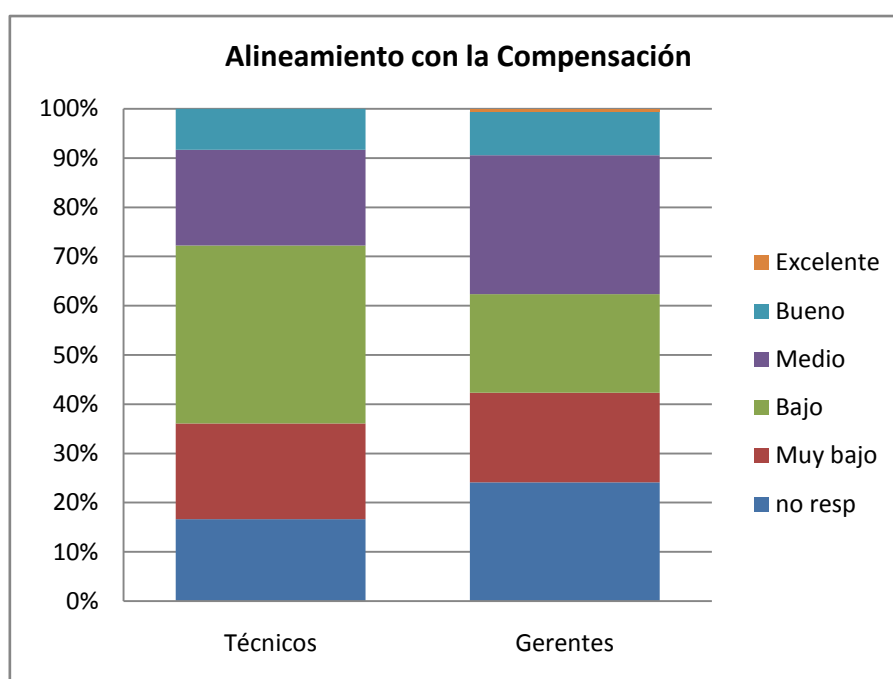


Gráfico95. Alineamiento con la compensación por roles profesionales

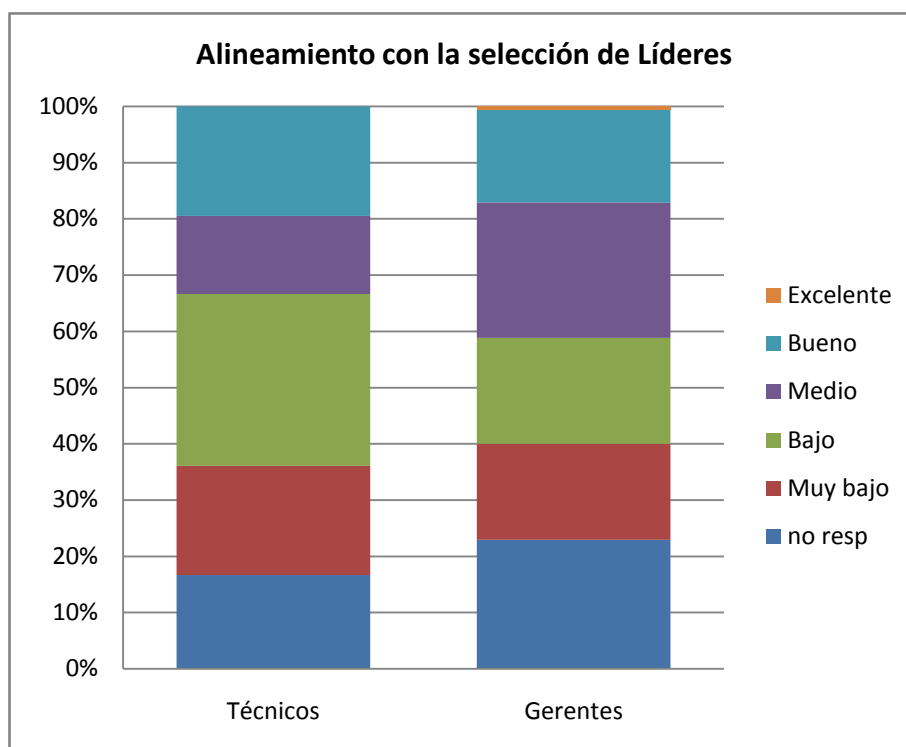


Gráfico96. Alineamiento con la selección de líderes por roles profesionales

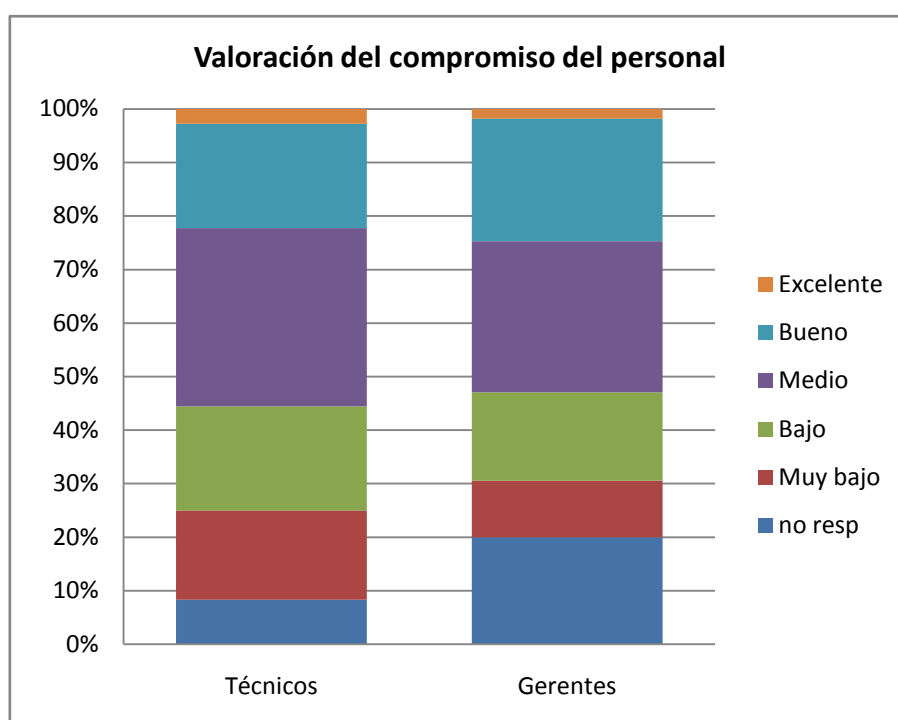


Gráfico97. Valoración del compromiso personal por roles profesionales

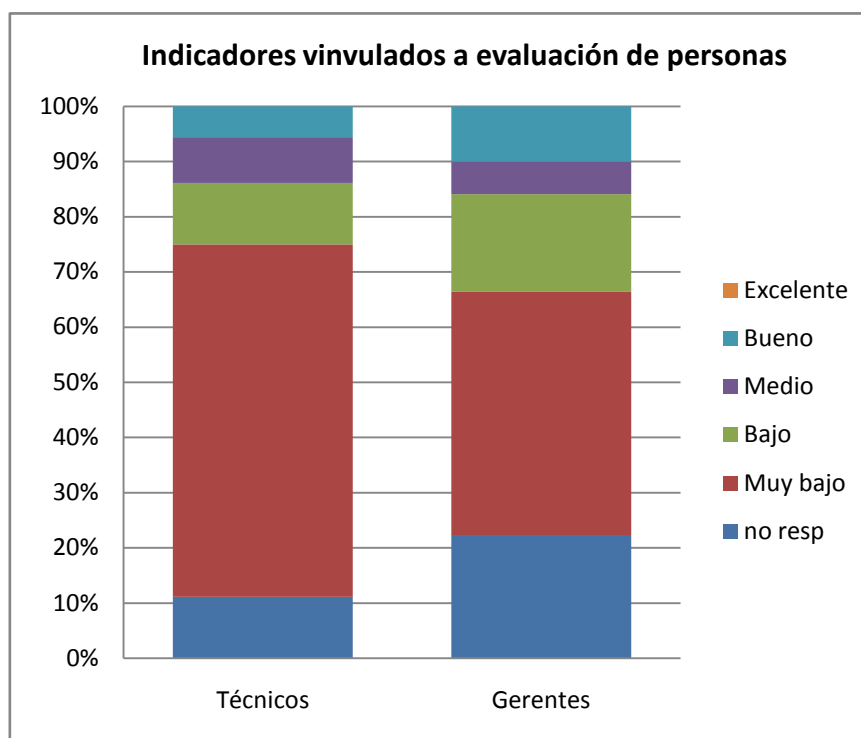


Gráfico98. Indicadores evaluación de personas por roles profesionales

Visión general basada en el alineamiento de los sistemas y herramientas

De nuevo el esquema de que los técnicos responden más a las preguntas, pero ahora son más optimistas en general que los no técnicos.

Una excepción es la pregunta sobre el alineamiento sobre los Sistemas de Información y Seguimiento, donde los técnicos no contestan de forma muy significativa.

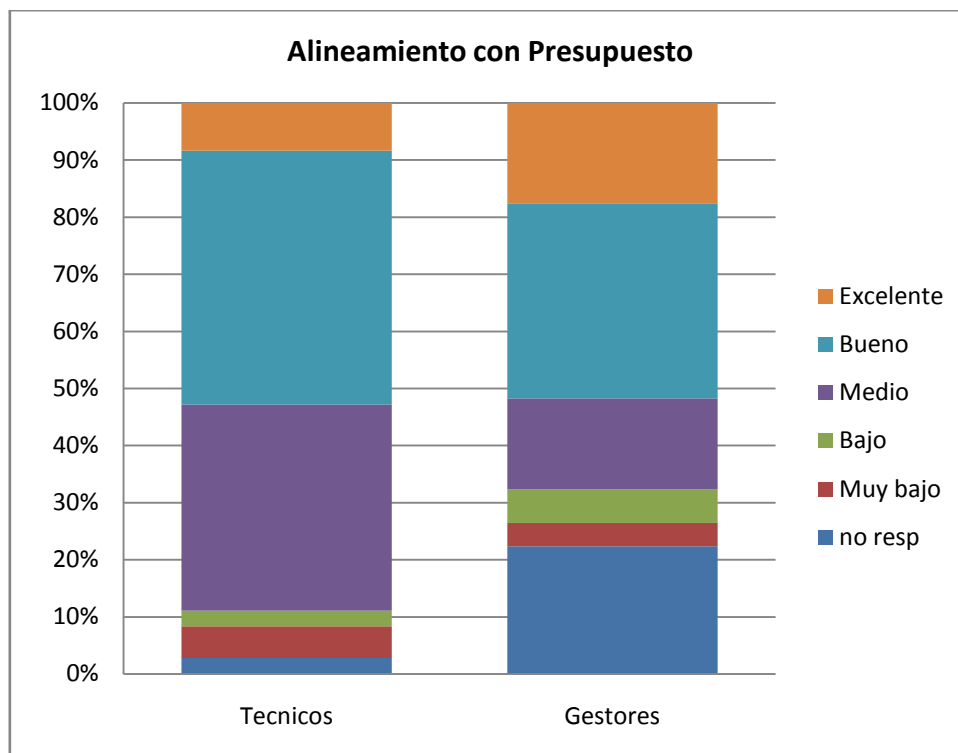


Gráfico99. Alineamiento con Presupuesto por roles profesionales

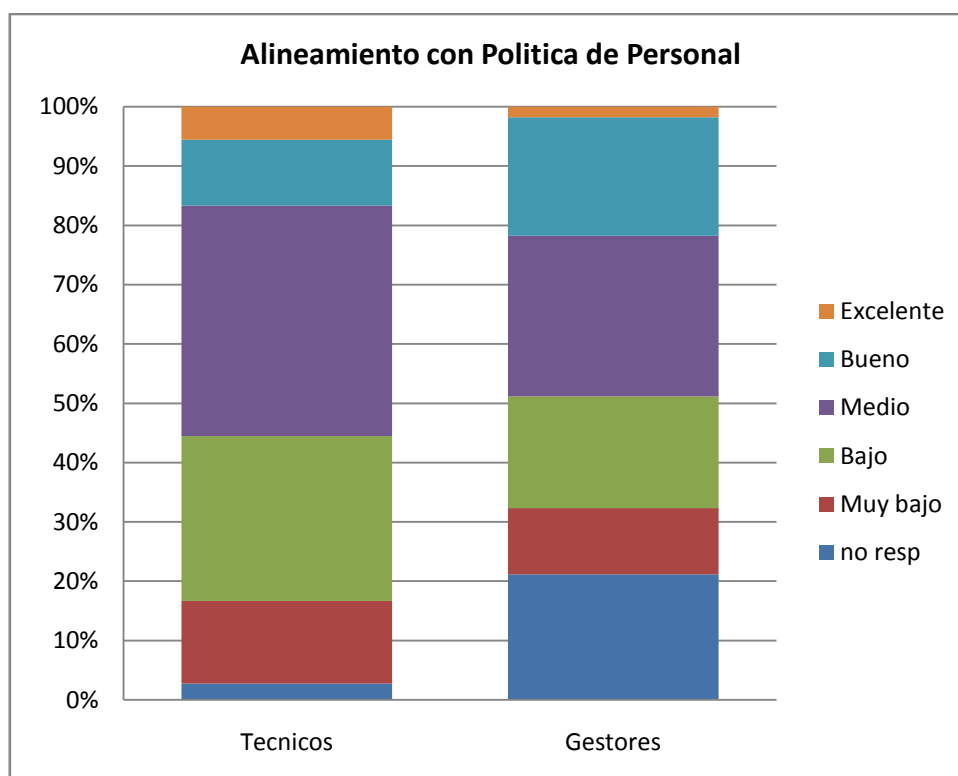


Gráfico100. Alineamiento con Política de personas por roles profesionales

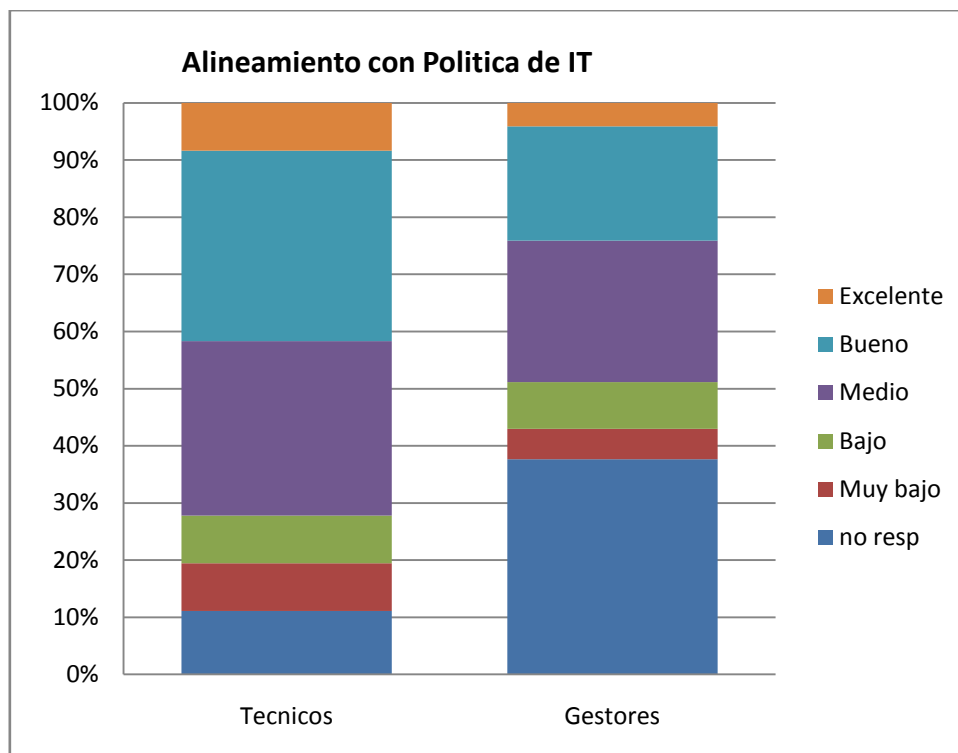


Gráfico101. Alineamiento con Política de IT por roles profesionales

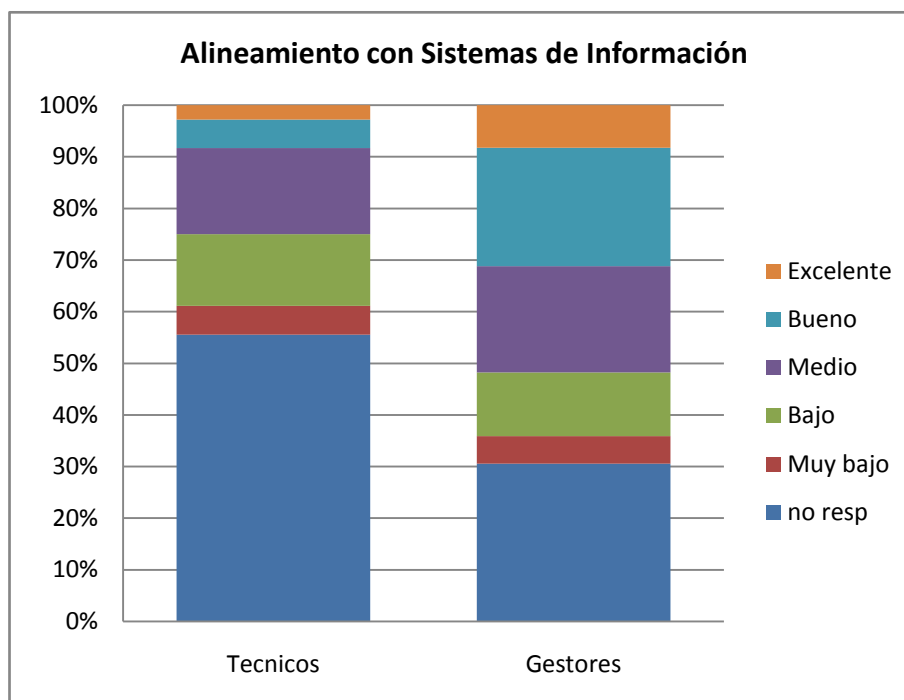


Gráfico102. Alineamiento con Sistemas de Información por roles profesionales

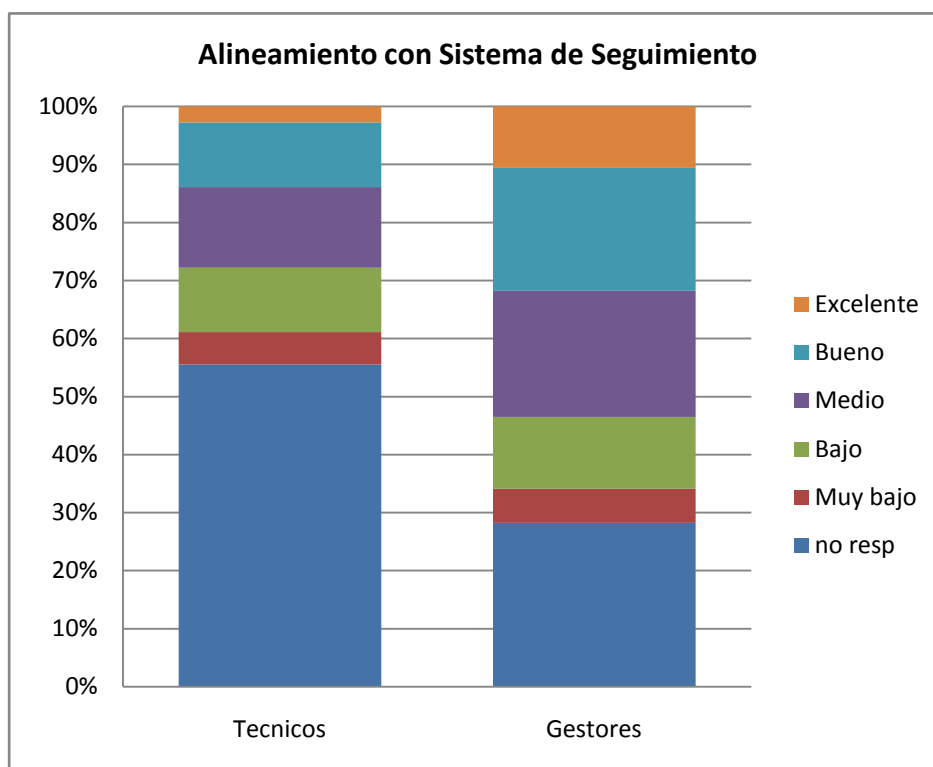


Gráfico103. Alineamiento con sistema de seguimiento por roles profesionales

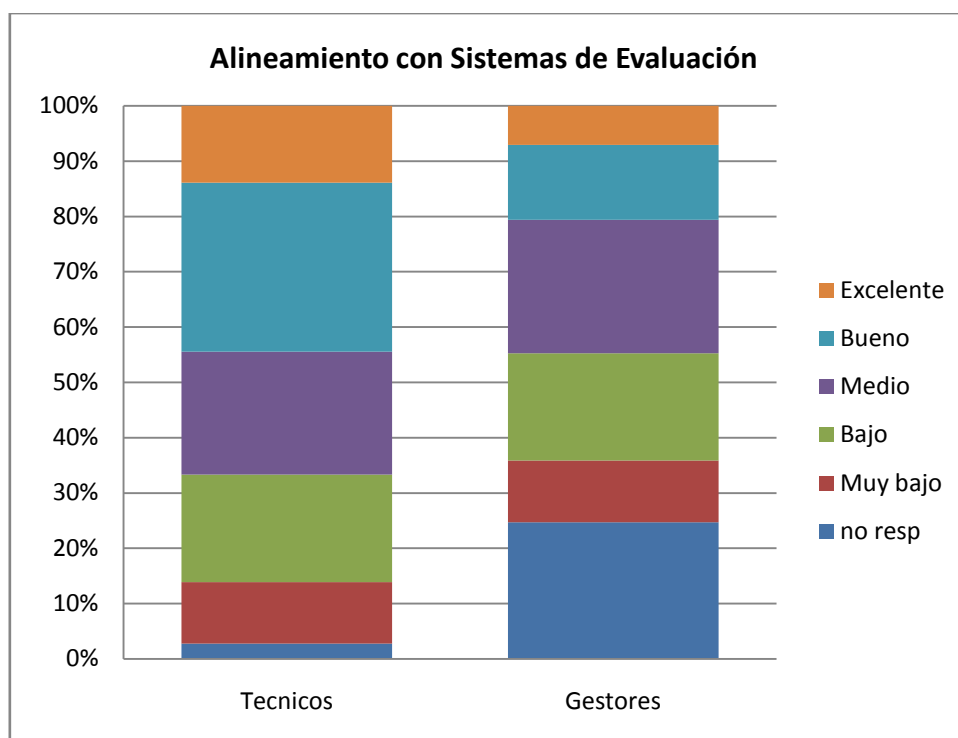


Gráfico104. Alineamiento con sistemas de evaluación por roles profesionales

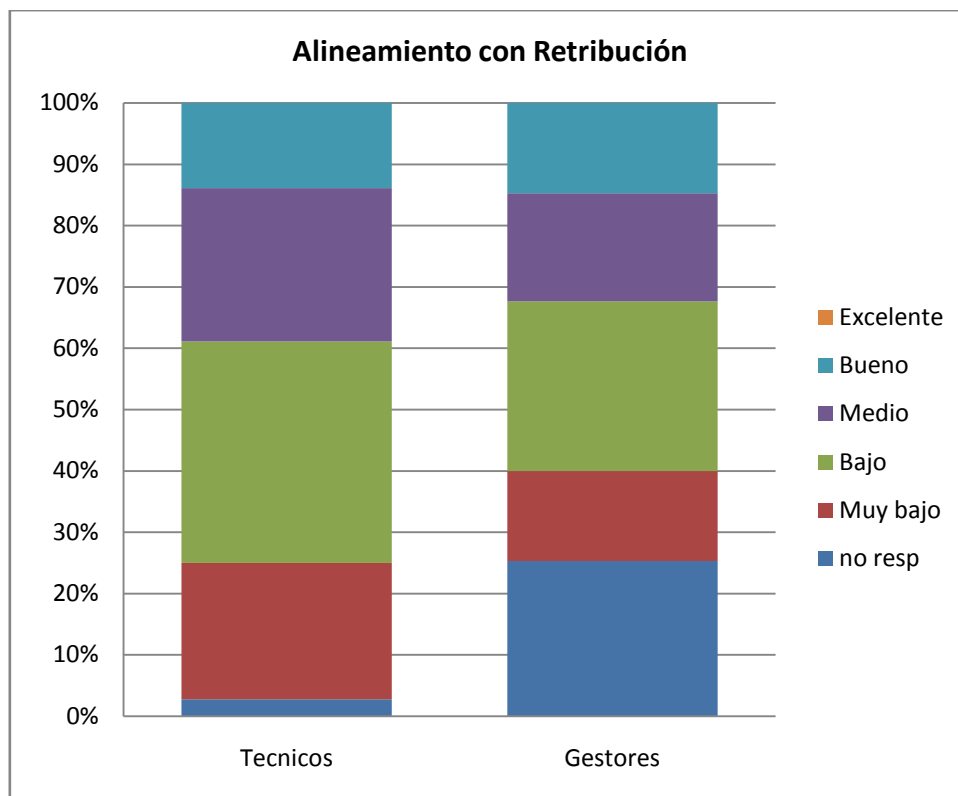


Gráfico105. Alineamiento con retribución por roles profesionales

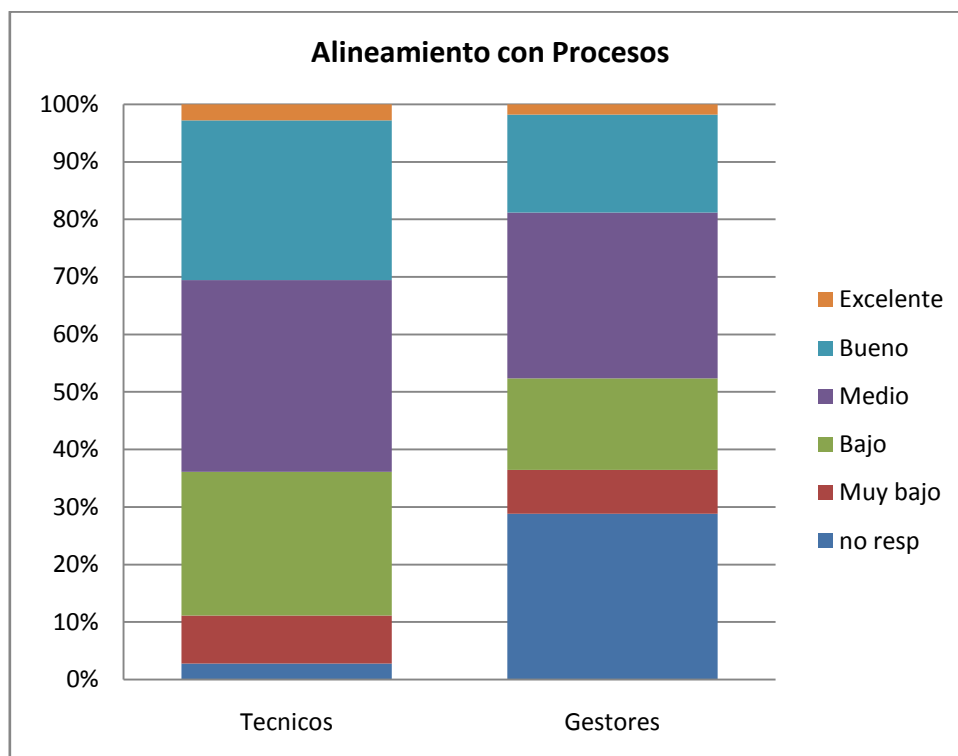


Gráfico106. Alineamiento con procesos por roles profesionales

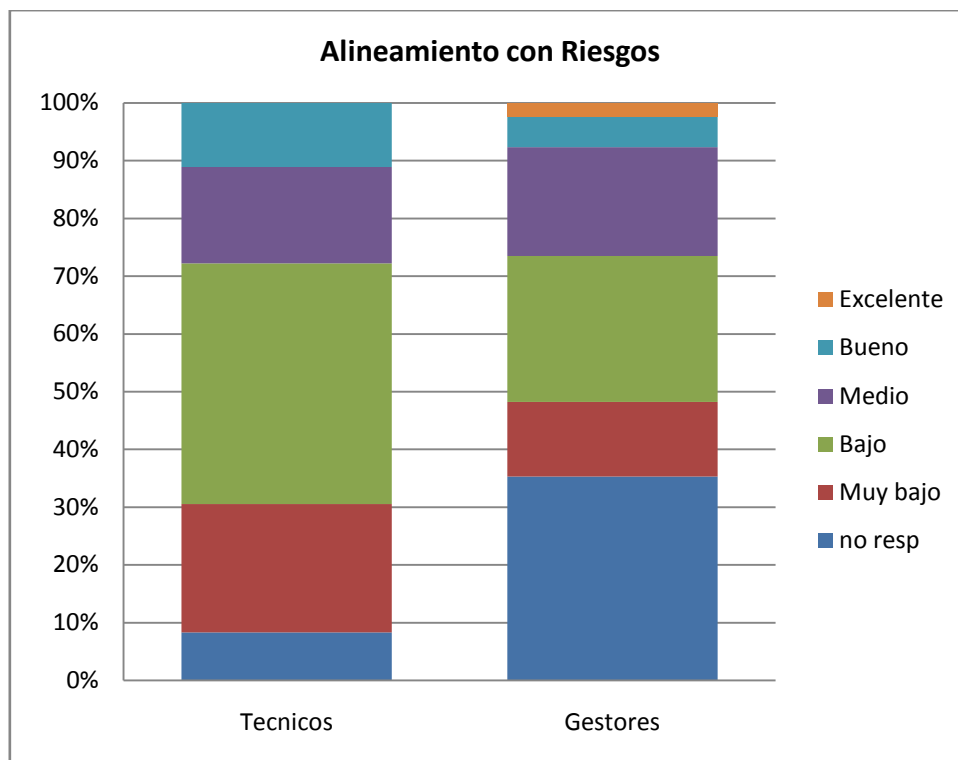


Gráfico107. Alineamiento con Riesgos por roles profesionales

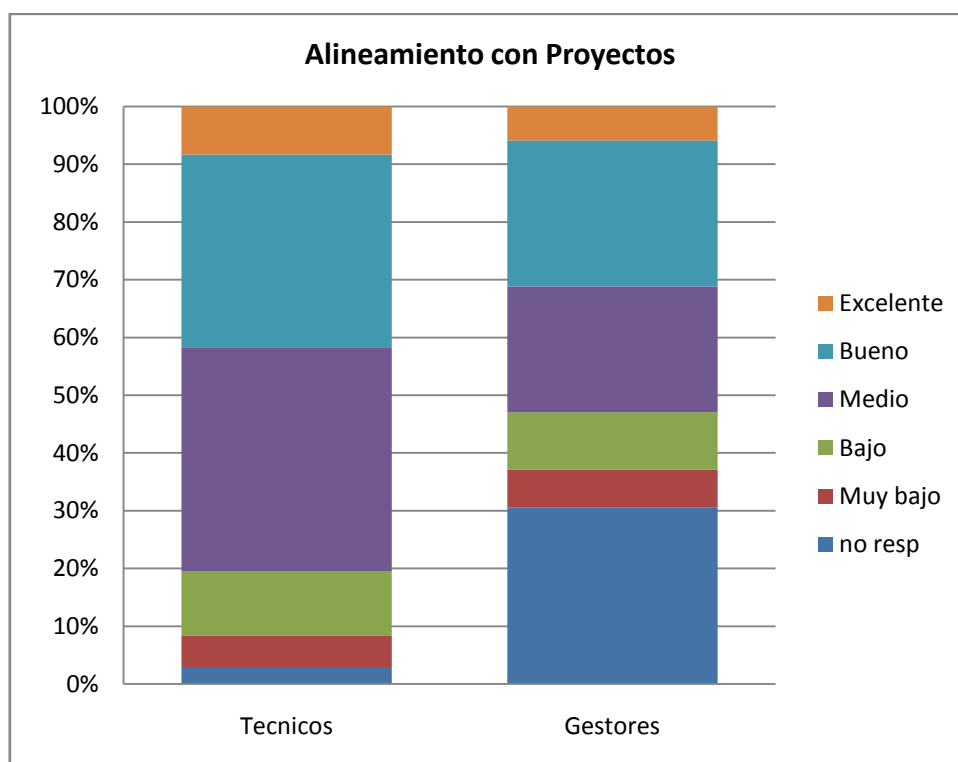


Gráfico108. Alineamiento con Proyectos por roles profesionales

3.3.3. Segmentos de acuerdo a si se ha certificado o ha recibido premios o reconocimientos

Visión general basada en las variables más significativas

Hay una clara diferenciación en cada uno de los segmentos. En general, los que han recibido premios o reconocimientos EFQM son más estructurados dando la sensación de que los premios y reconocimientos facilitan el orden y estructura. Los reconocidos EFQM son más críticos, teniendo menos “excelentes” y más intermedios, habiendo muy pocos “muy bajos”. Los certificados ISO son sólo ligeramente más estructurados que los que no tienen nada, y destacan en la mayoría de los casos por los “muy bajo”. Los que no tienen nada acumulan la mayoría de las “no respuestas”, y los EFQM responden siempre, dando la sensación de un mayor conocimiento de las técnicas avanzadas de gestión. Los que no tienen nada, además, son en general muy dispersos, cubriendo desde el “excelente” al “muy bajo” de una forma casi uniforme.

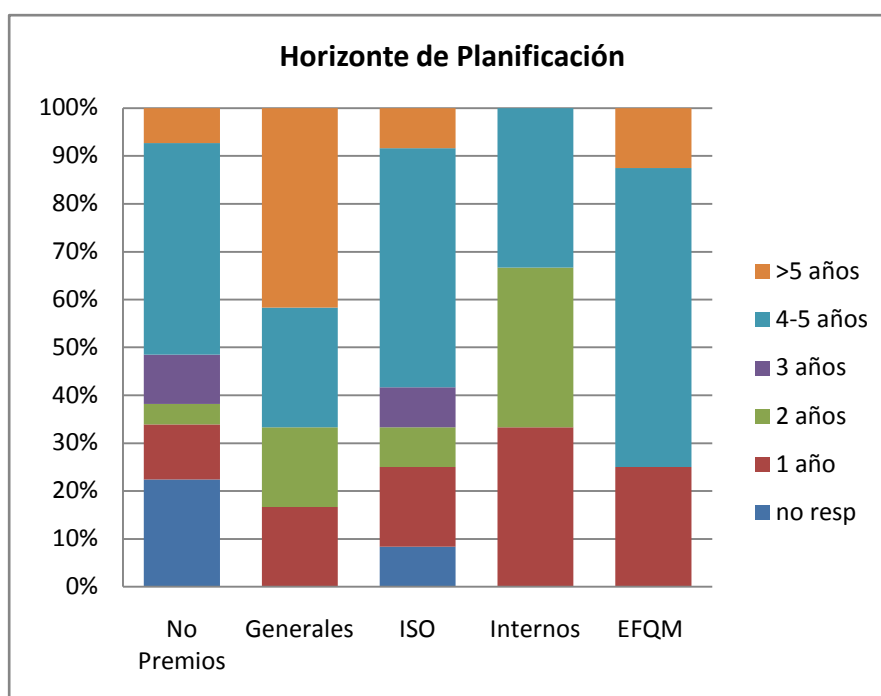


Gráfico109. Horizonte planificación según reconocimientos

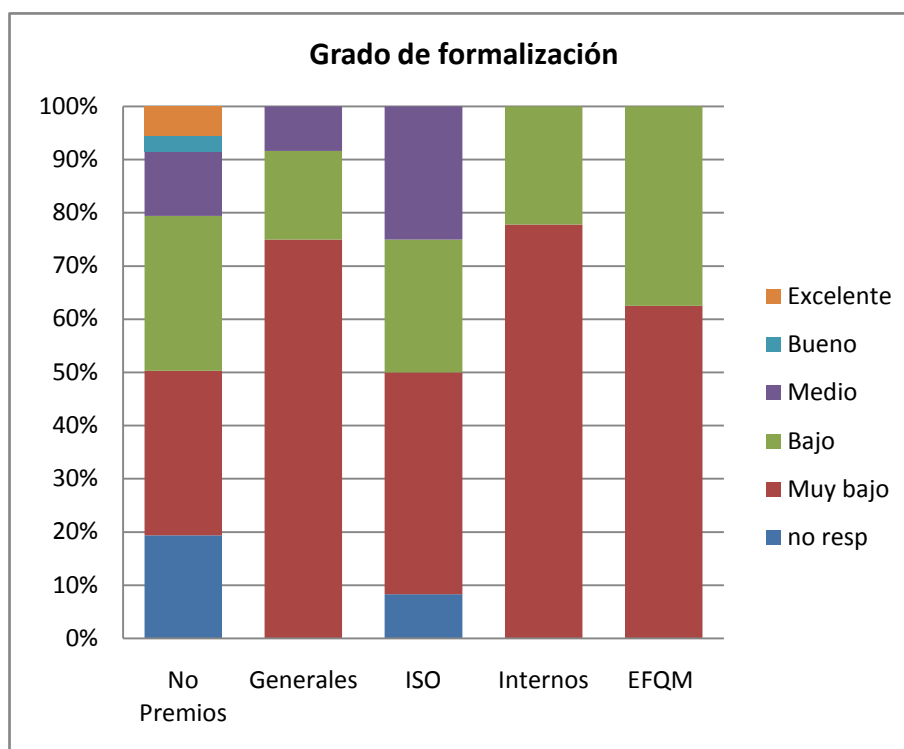


Gráfico110. Grado de formalización según reconocimientos

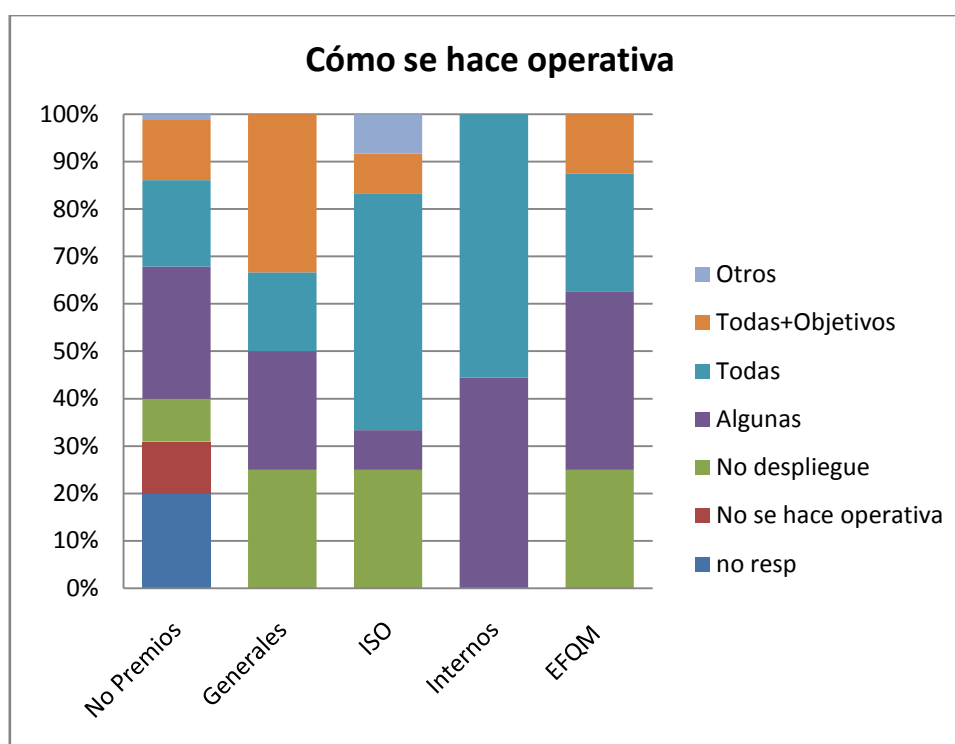


Gráfico111. Operativización según reconocimientos

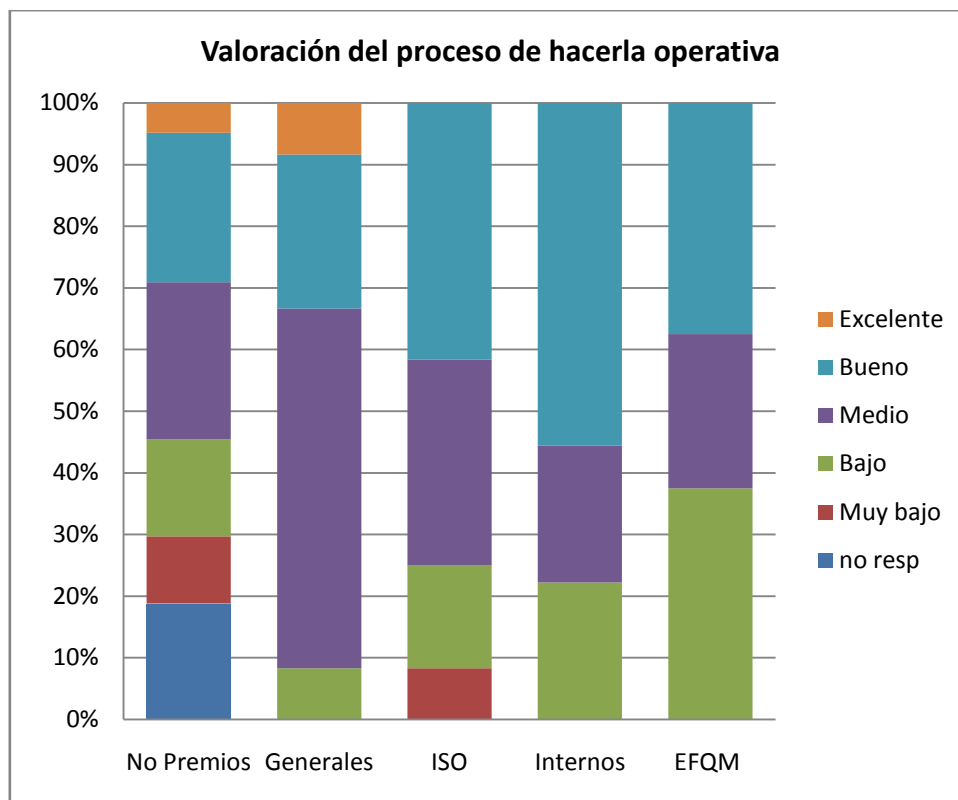


Gráfico112. Valoración de la operativización según reconocimientos

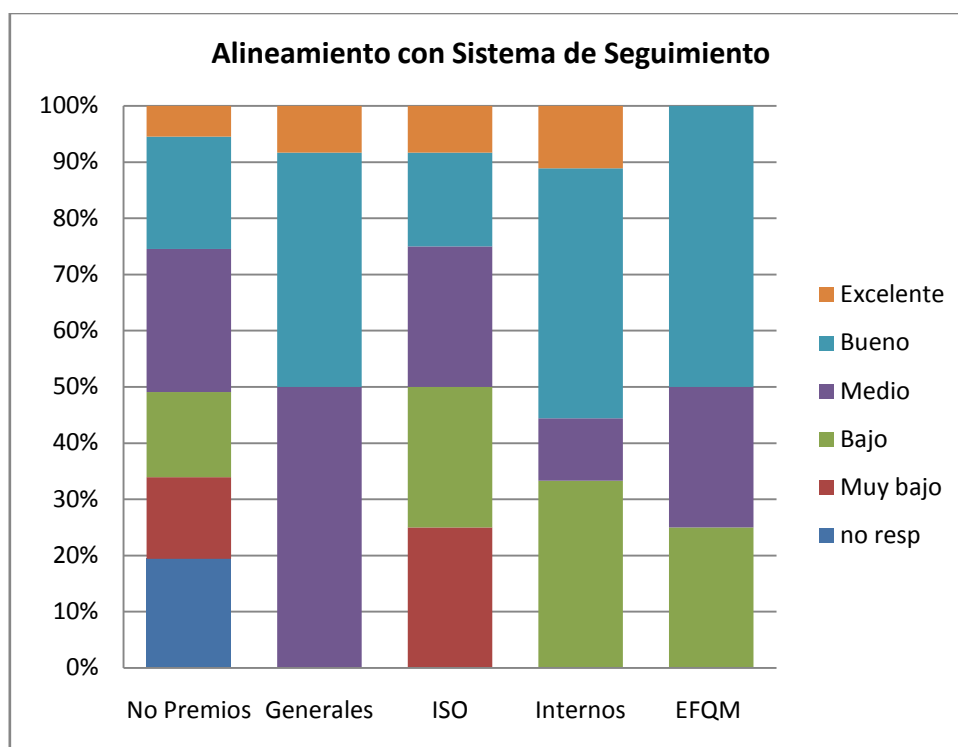


Gráfico113. Alineamiento con Seguimiento según reconocimientos

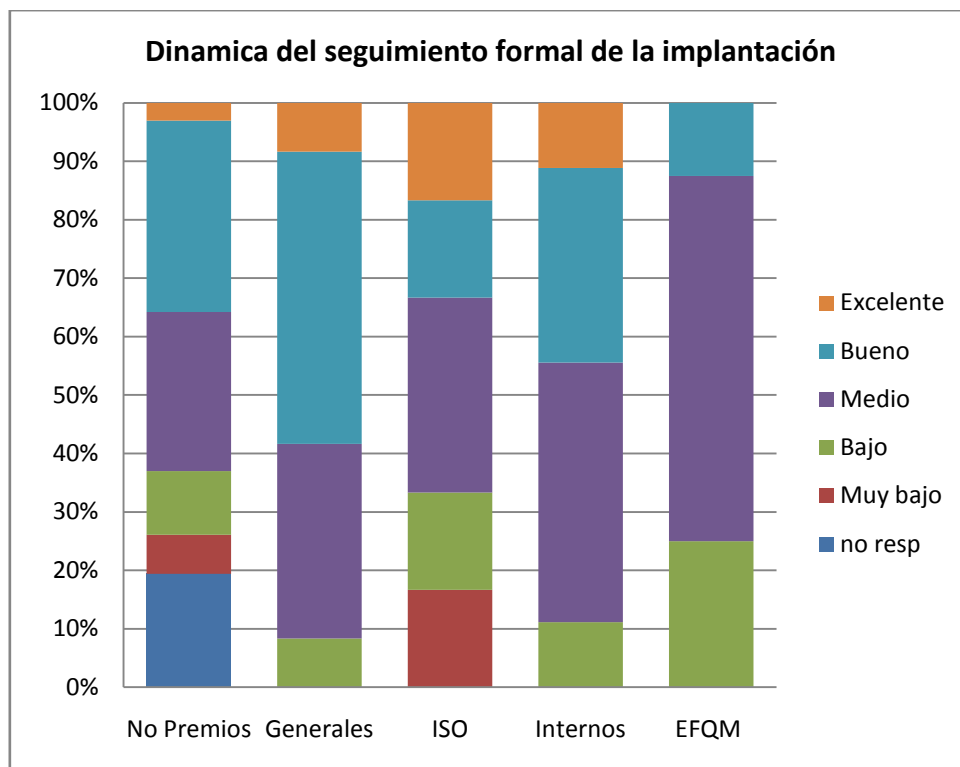


Gráfico114. Dinámica de seguimiento formal según reconocimientos

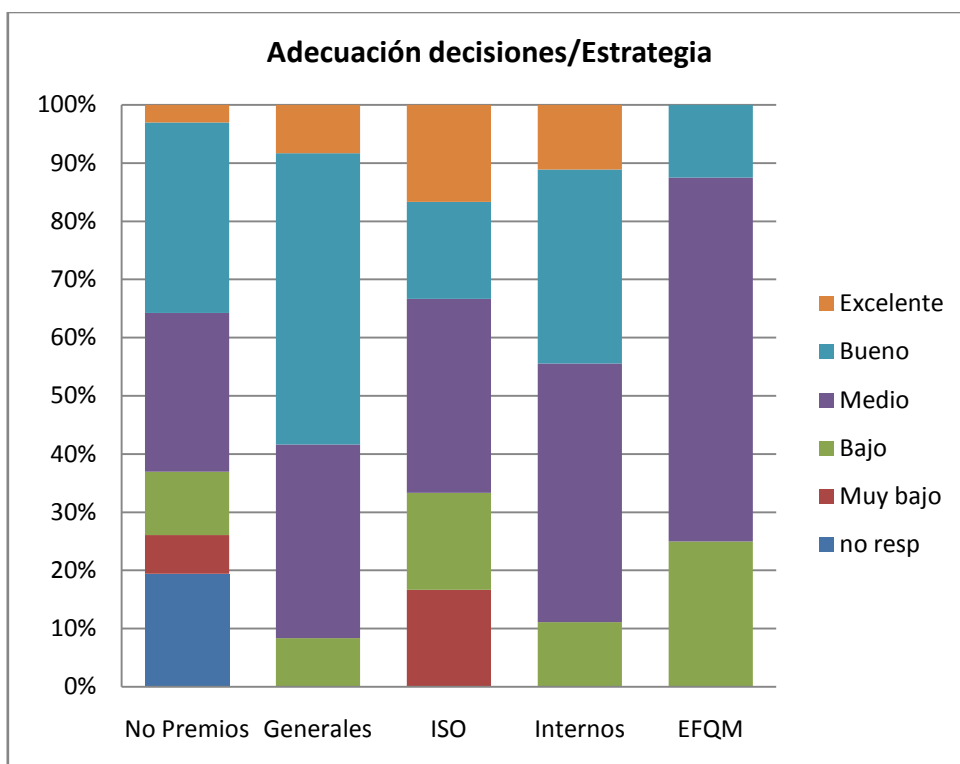


Gráfico115. Adecuación decisiones / Estrategia según reconocimientos

Visión general basada en el alineamiento de las personas

Igual que en el caso anterior, hay una clara diferenciación entre segmentos.

El esquema de “no respuestas” es el mismo que anteriormente. Los EFQM son incluso más críticos en los aspectos relativos al personal, valorando entre “muy bajo y medio” en la mayoría de los casos. Los ISO, destacan en la mayoría de los casos por los “muy bajo”.

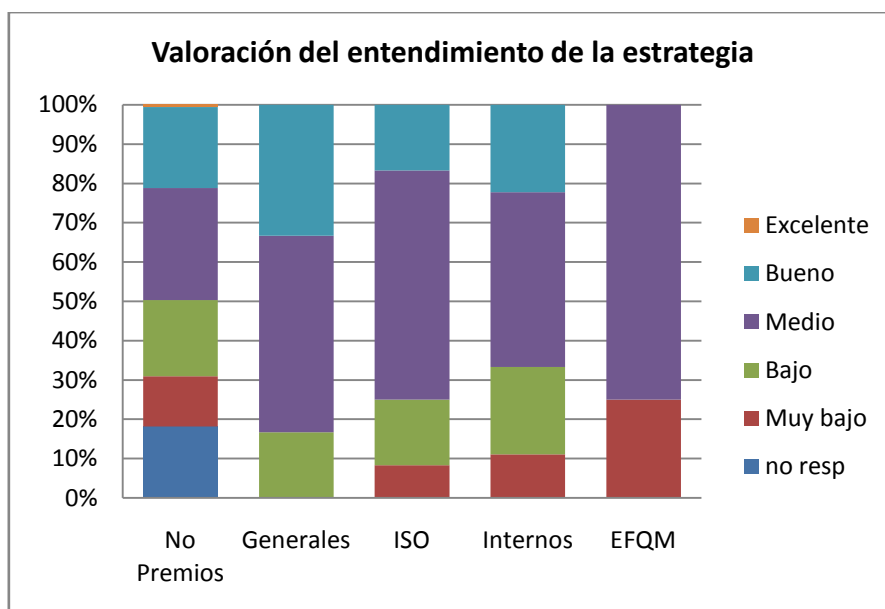


Gráfico116. Entendimiento de la Estrategia según reconocimientos

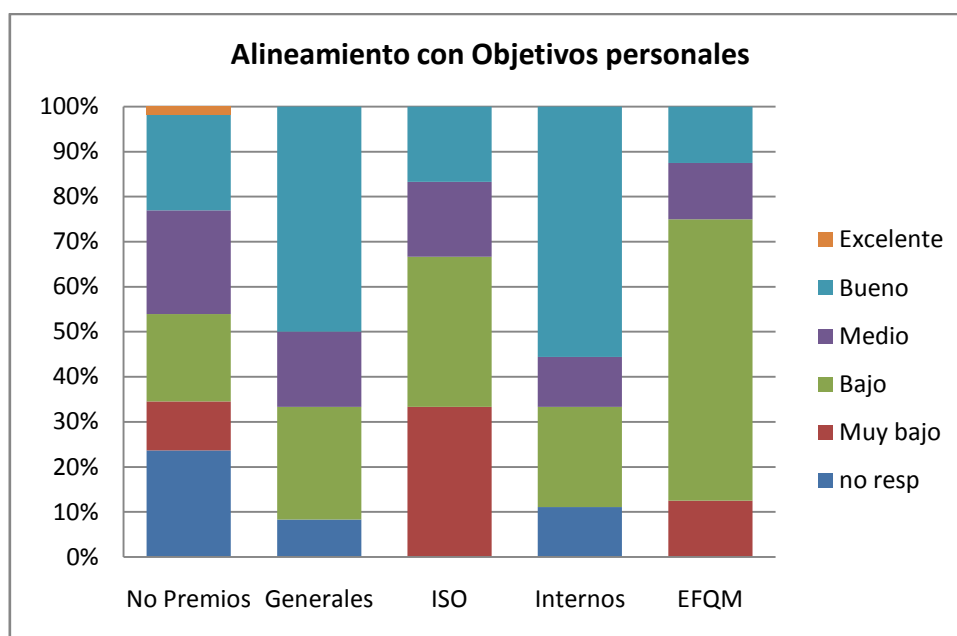


Gráfico117. Alineamiento con objetivos personales según reconocimientos

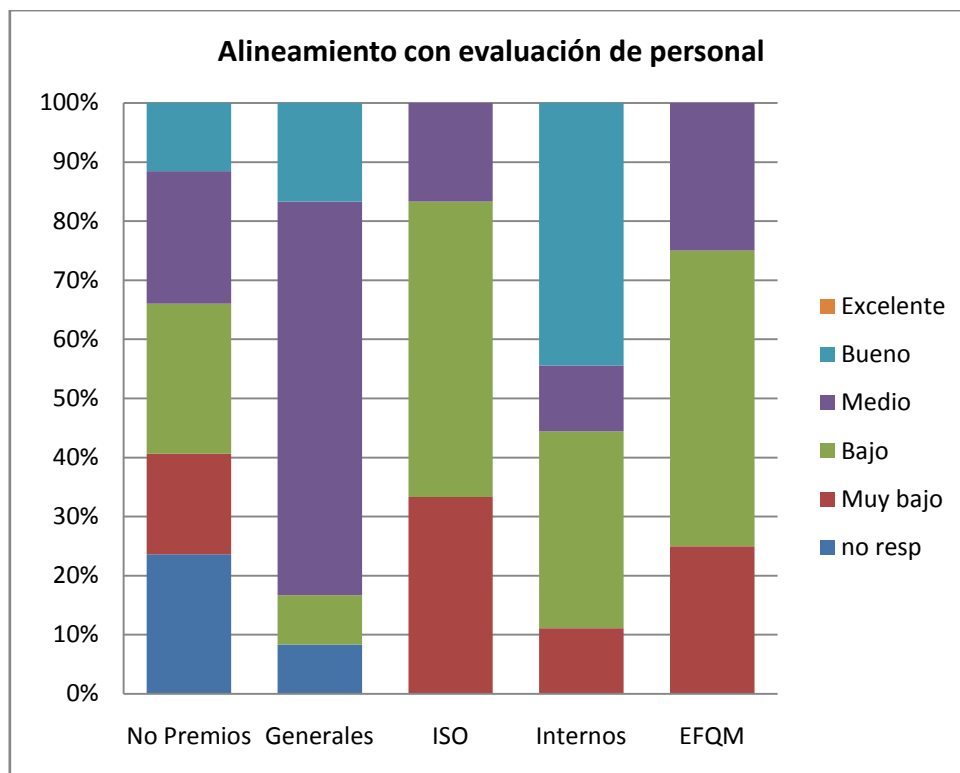


Gráfico118. Alineamiento con evaluación de personal según reconocimientos

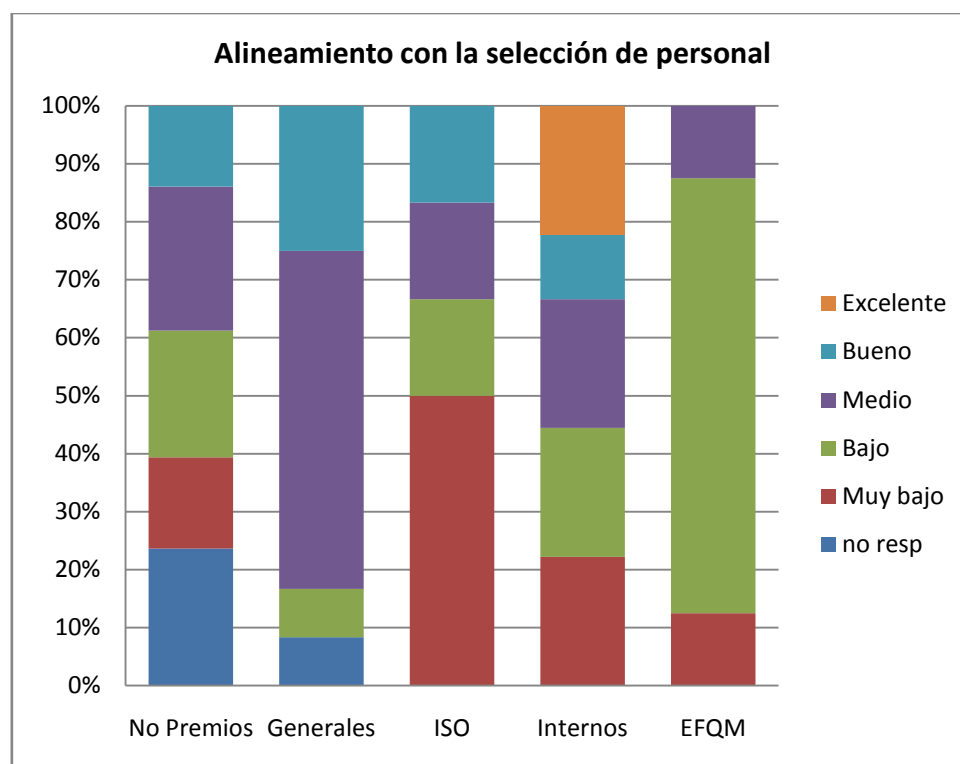


Gráfico119. Alineamiento con selección de personal según reconocimientos

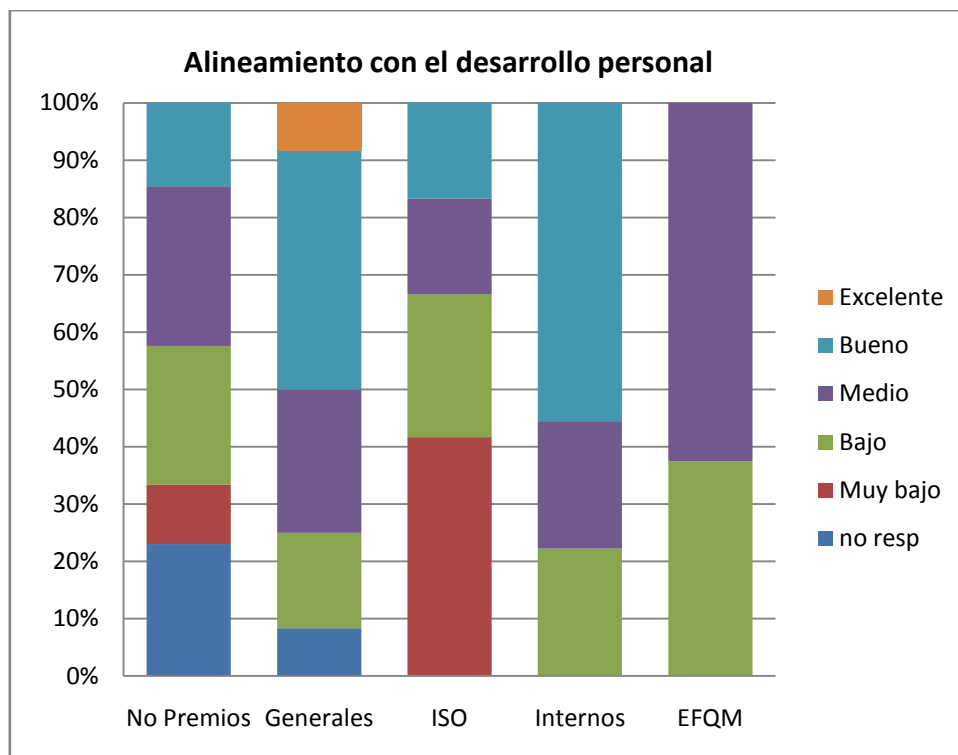


Gráfico120. Alineamiento con desarrollo de personal según reconocimientos

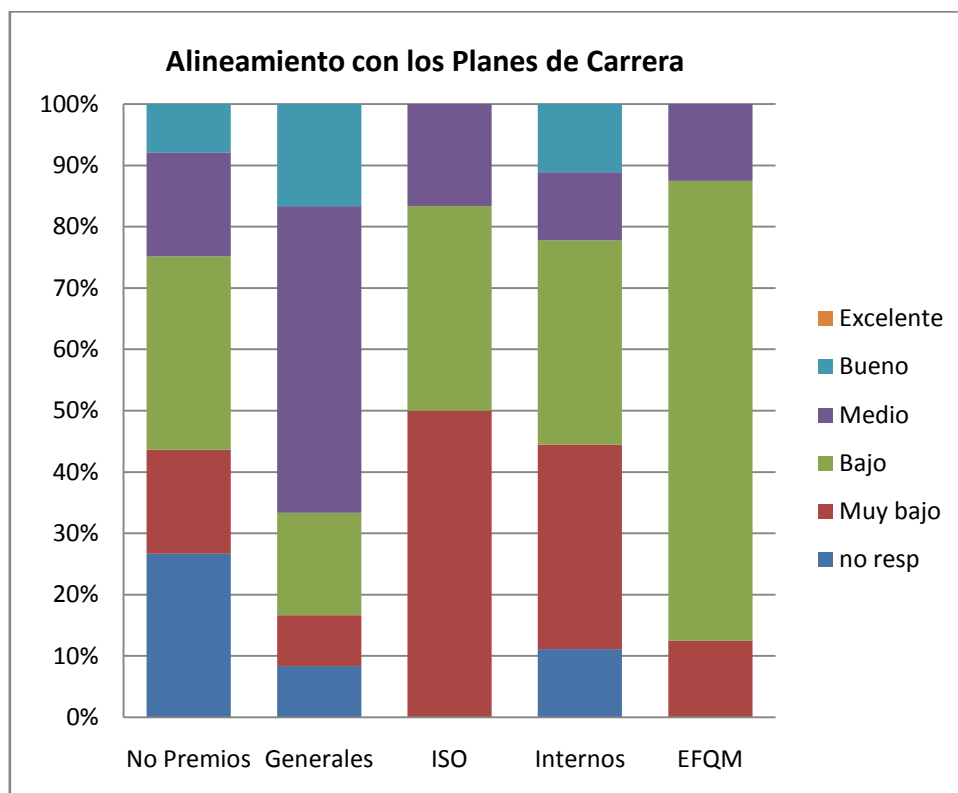


Gráfico121. Alineamiento con planes de carrera según reconocimientos

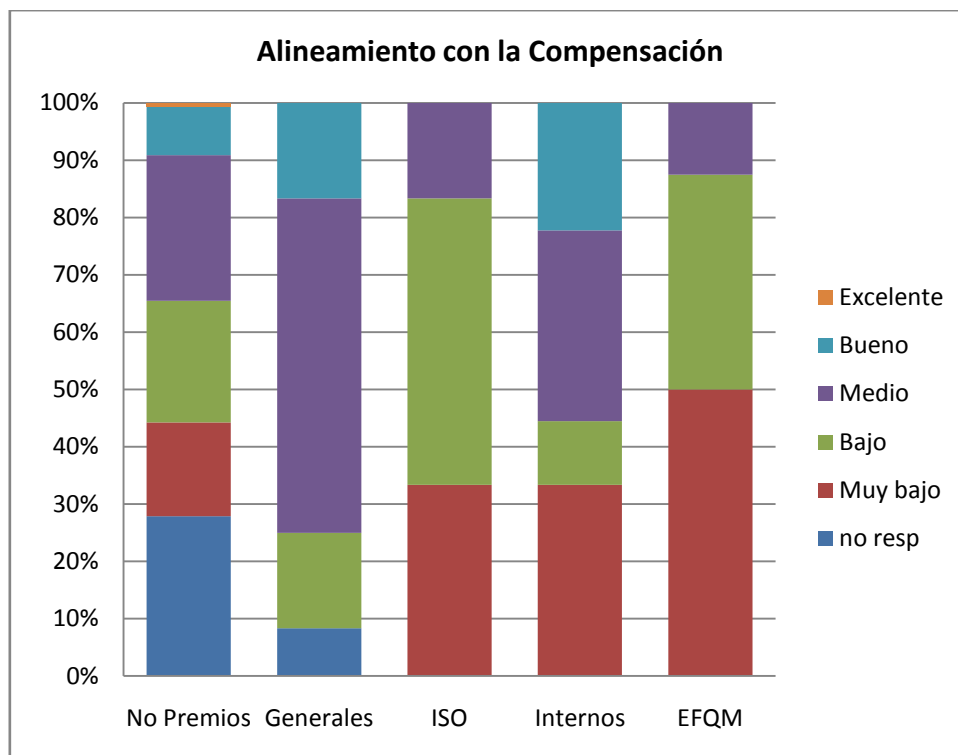


Gráfico122. Alineamiento con compensación según reconocimientos

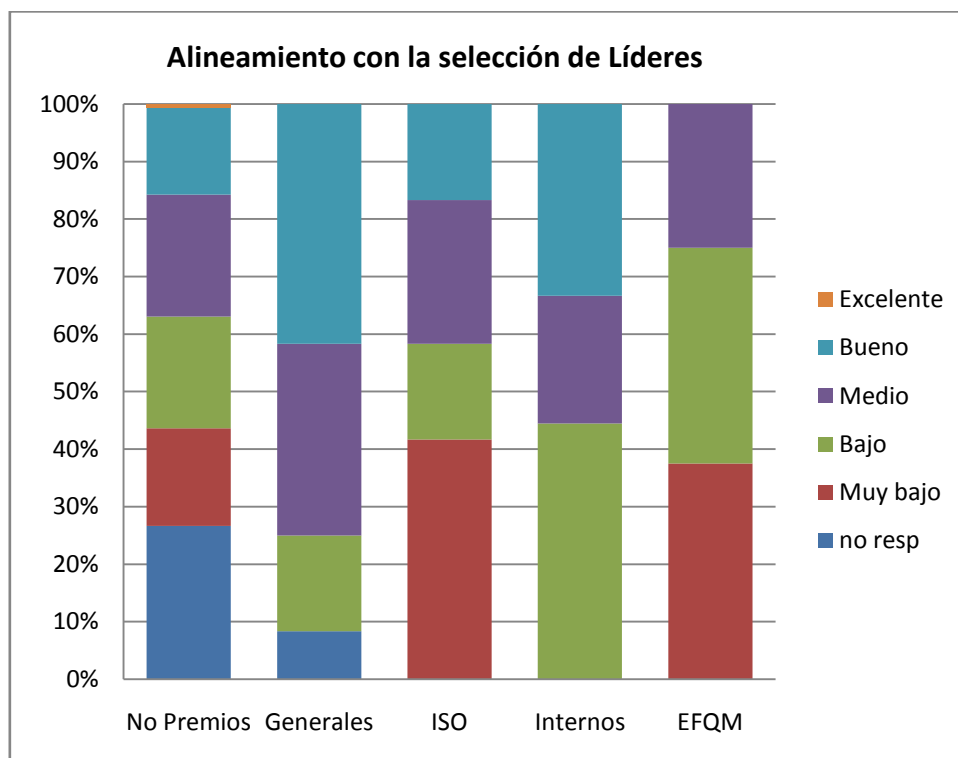


Gráfico123. Alineamiento con selección de líderes según reconocimientos

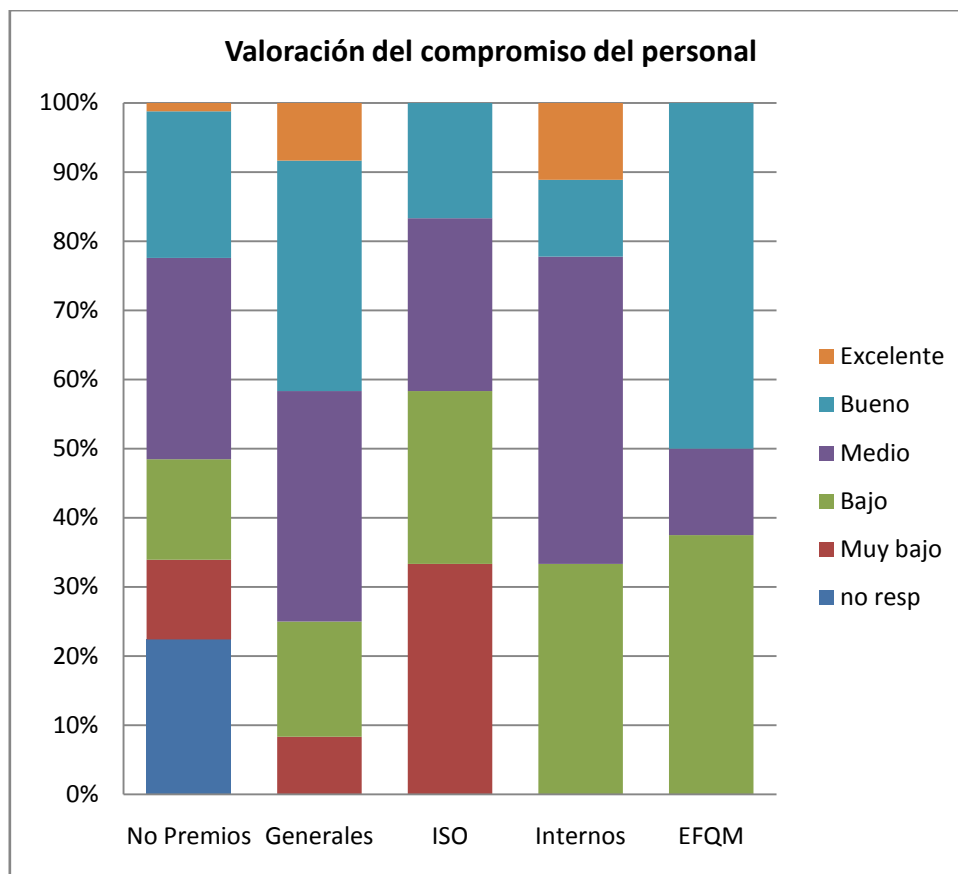


Gráfico124. Valoración del compromiso del personal según reconocimientos

El compromiso de las personas, como un indicador genérico de las políticas de personal, es más alto en los premios internos y generales, es el más bajo en las organizaciones puras ISO, y de nuevo las EFQM, que deberían ser de las altas, son medias con una alto porcentaje de "bueno". Las razones que pueden intuirse de esta dinámica son potencialmente:

- *Los ISO se enfocan normalmente al proceso y no a la persona.*
- *Los premiados, internos y generales, lo serán probablemente por un liderazgo fuerte y orientado a las personas, y*
- *Los EFQM, son más conscientes de lo que les falta.*

Los indicadores asociados a la evaluación del personal, indican un esquema muy similar, aunque más bajo en su nivel (los "muy bajo" son significativamente mayores en este caso) indicando que usan muy poco.

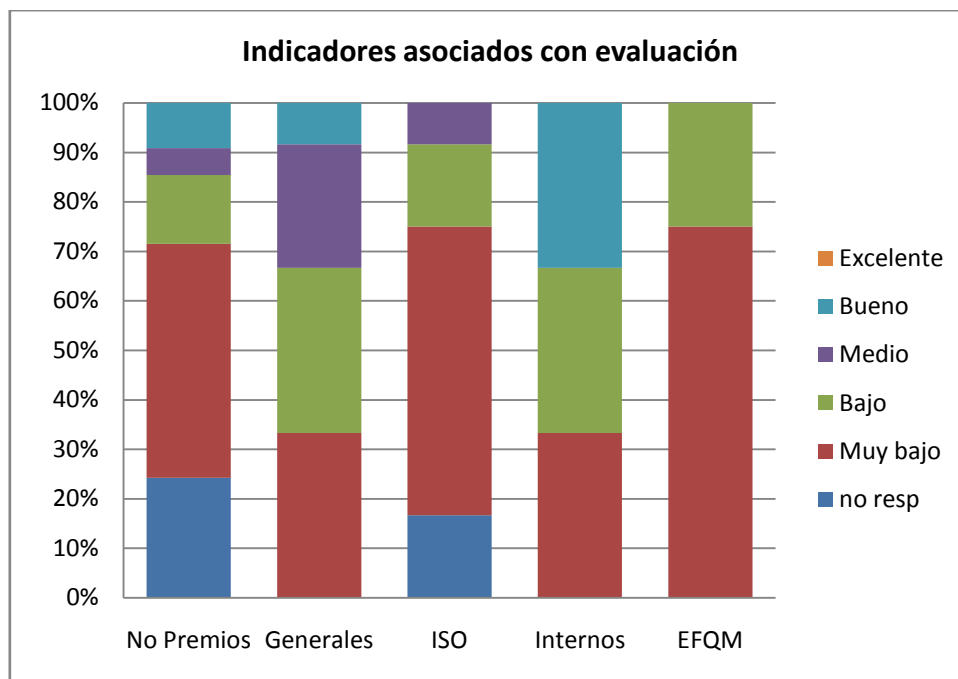


Gráfico125. Indicadores de evaluación según reconocimientos

Visión general basada en el alineamiento de los sistemas y herramientas

Se aplican los mismos comentarios que en el caso anterior.

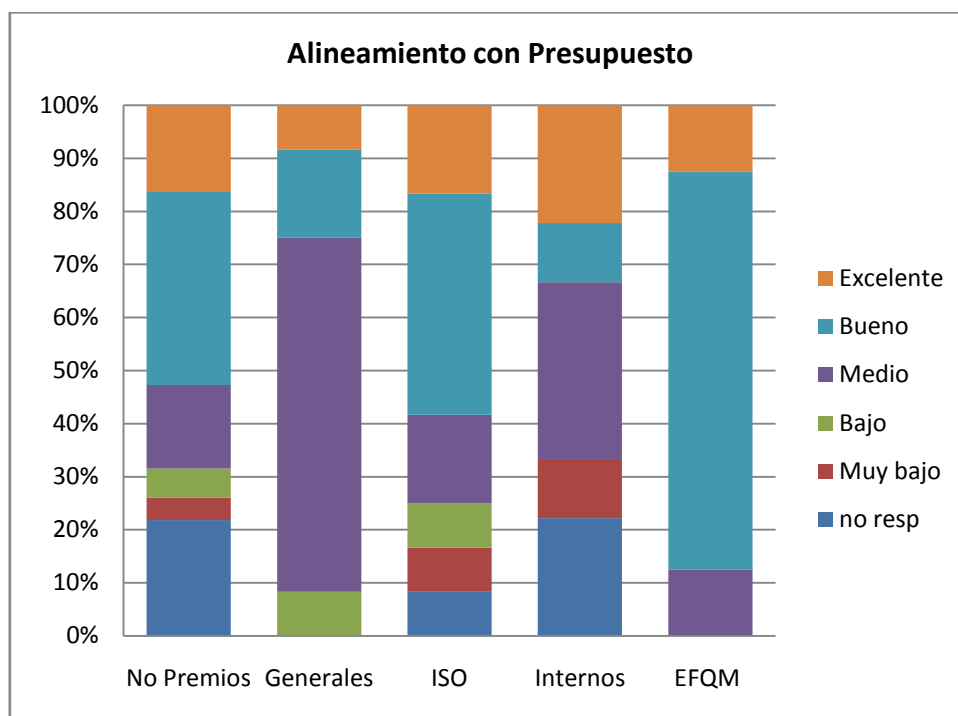


Gráfico126. Alineamiento con Presupuesto según reconocimientos

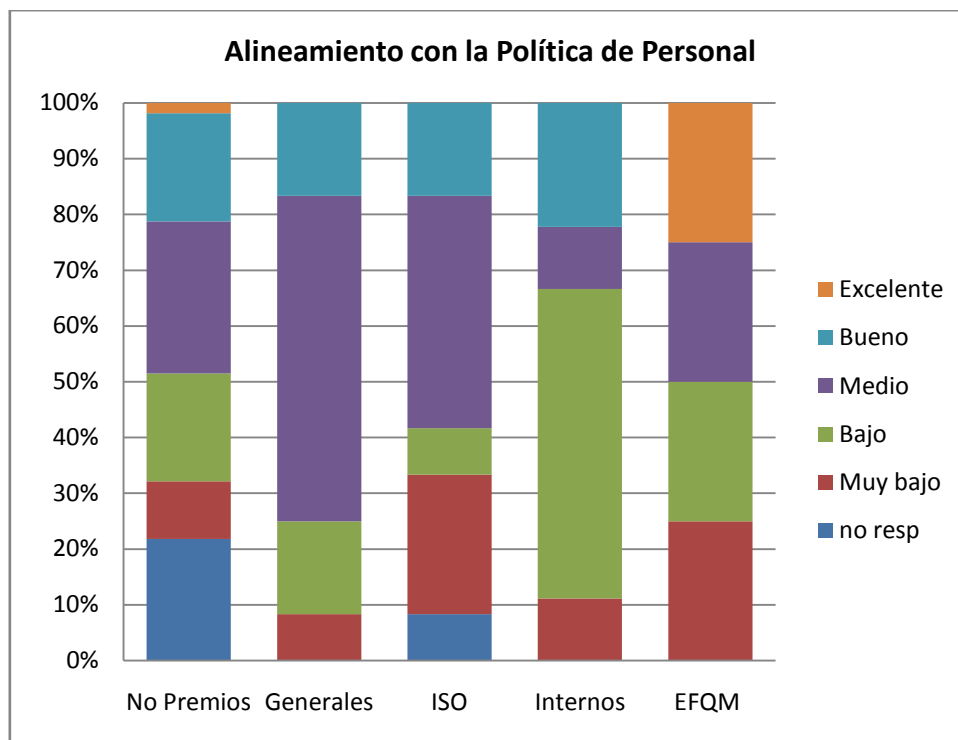


Gráfico127. Alineamiento con política de personal según reconocimientos

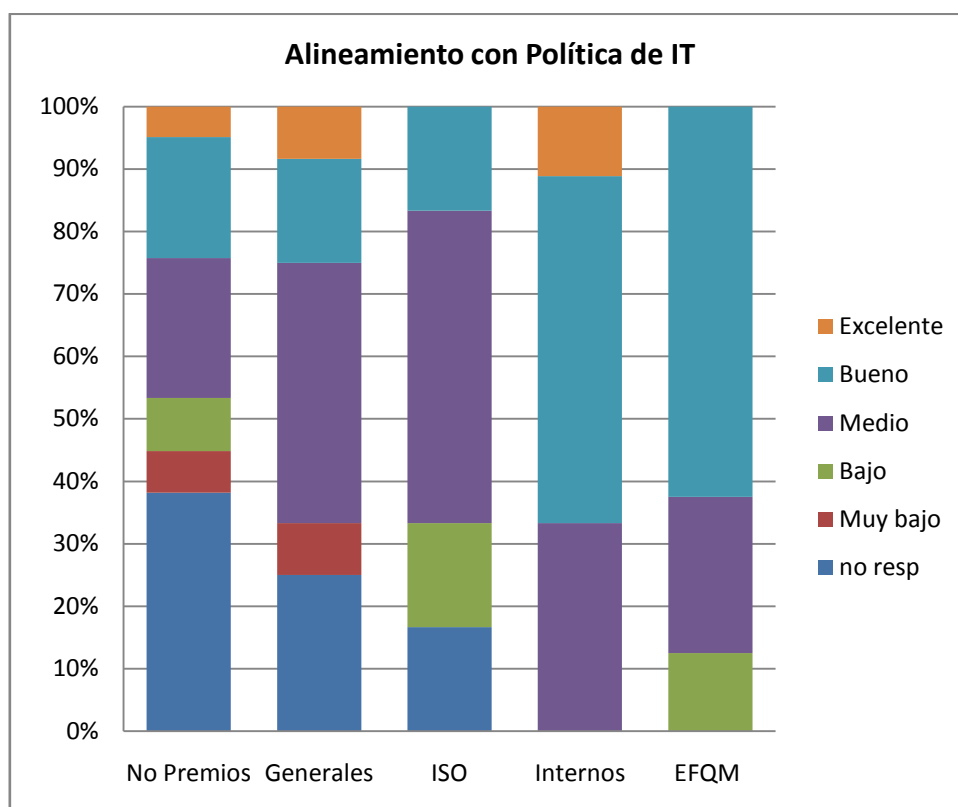


Gráfico128. Alineamiento con política de IT según reconocimientos

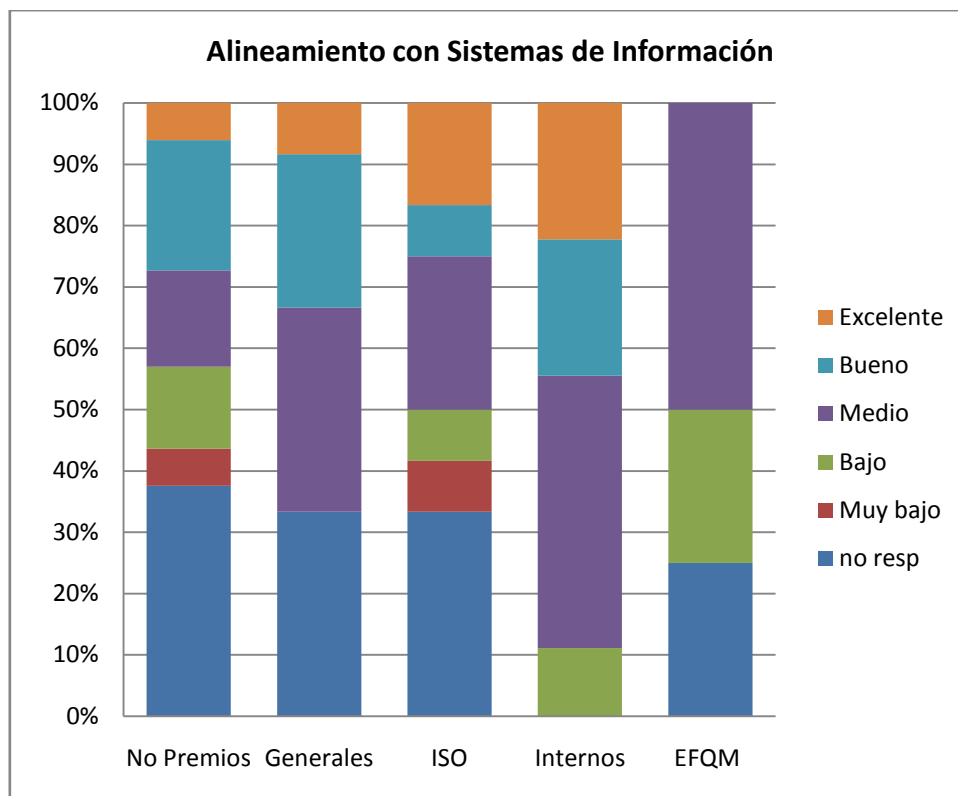


Gráfico129. Alineamiento con sistemas información según reconocimientos

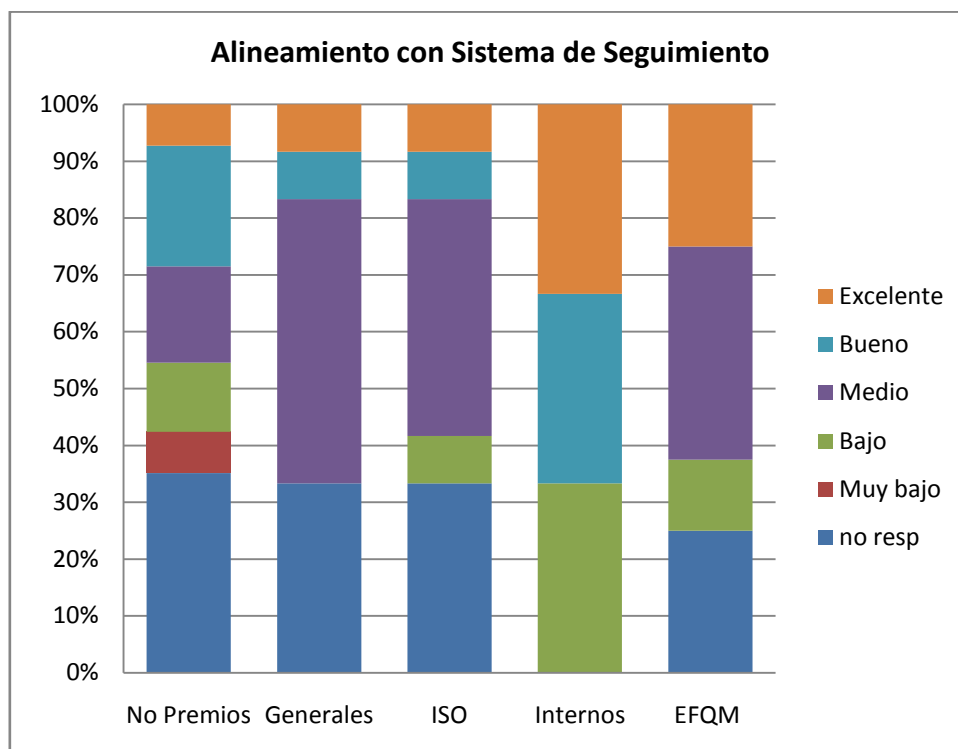


Gráfico130. Alineamiento con sistema seguimiento según reconocimientos

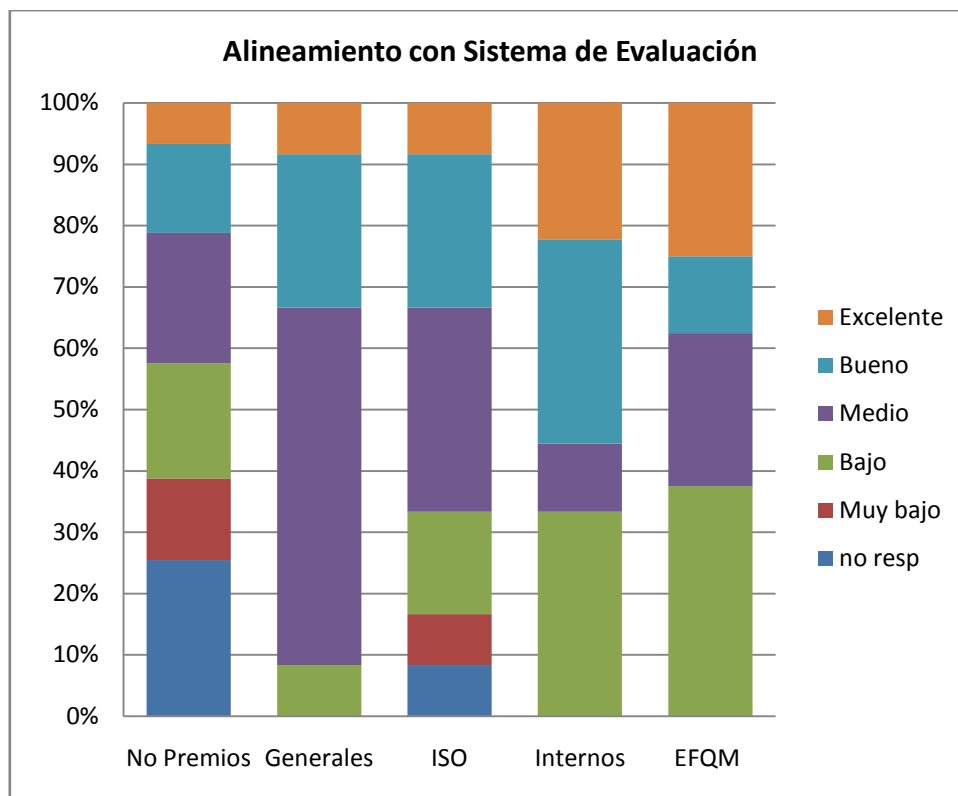


Gráfico131. Alineamiento con sistema evaluación según reconocimientos

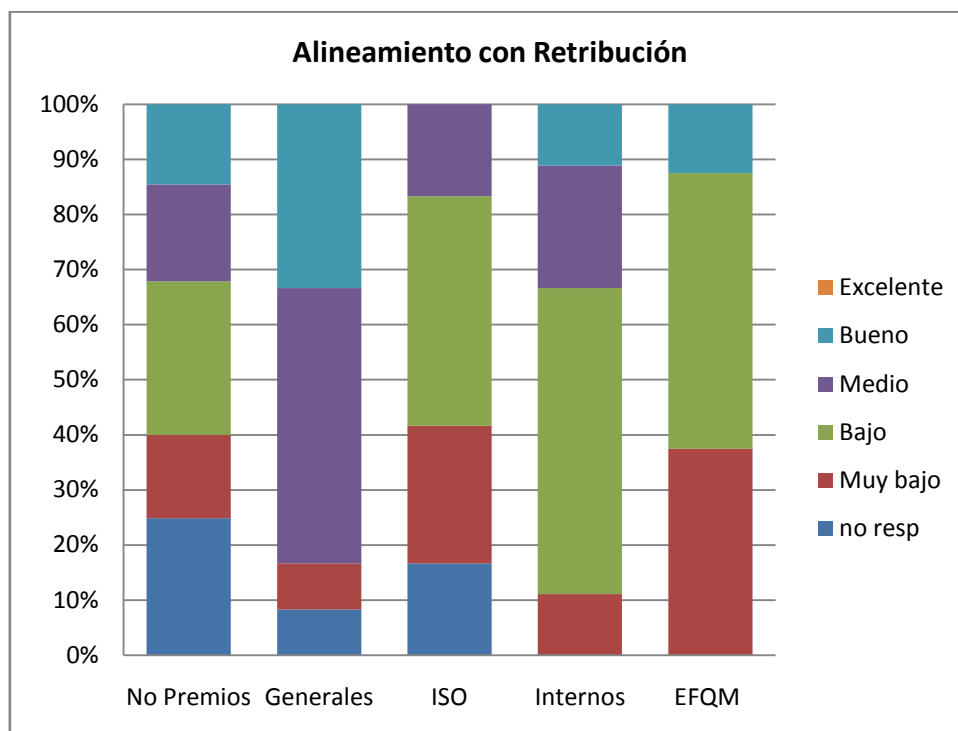


Gráfico132. Alineamiento con retribución según reconocimientos

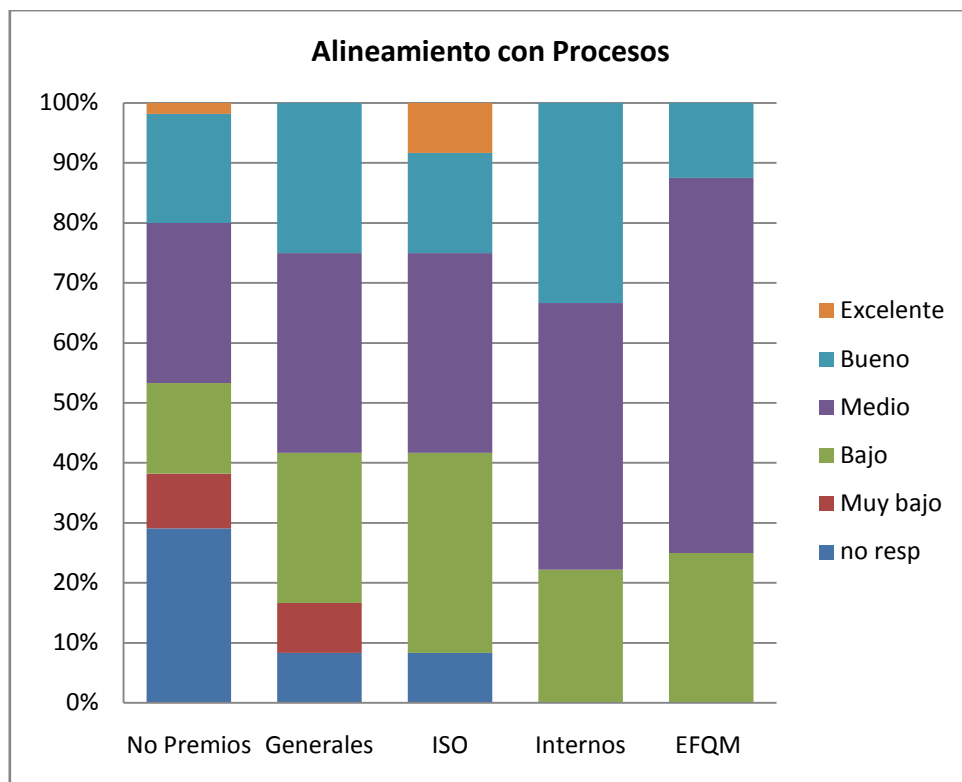


Gráfico133. Alineamiento con procesos según reconocimientos

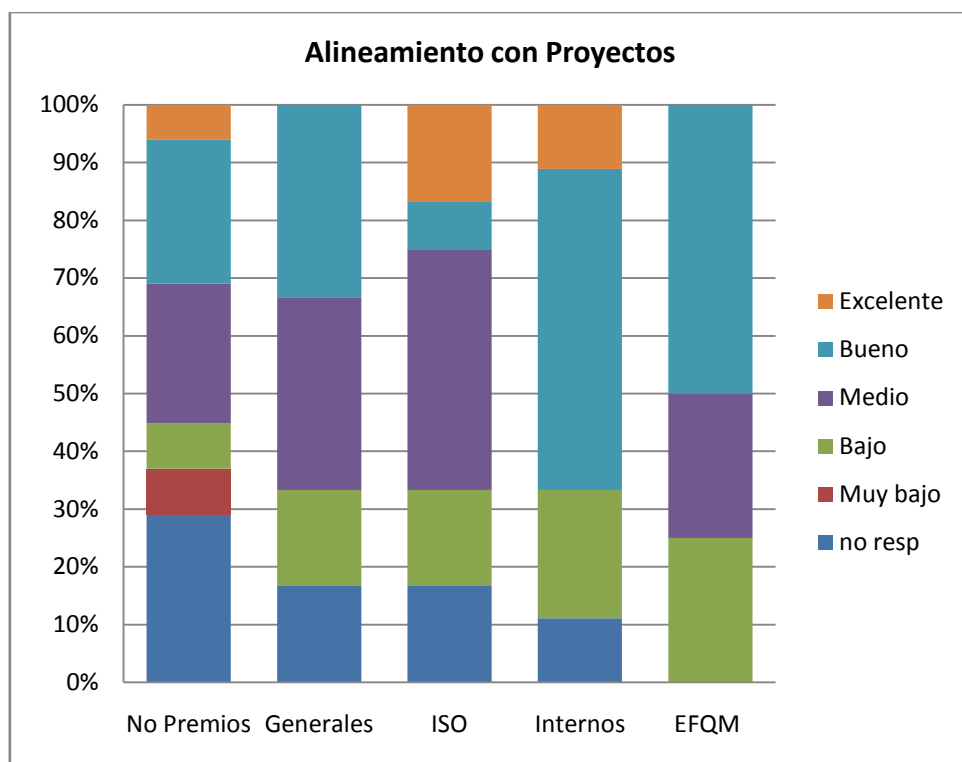


Gráfico134. Alineamiento con proyectos según reconocimientos

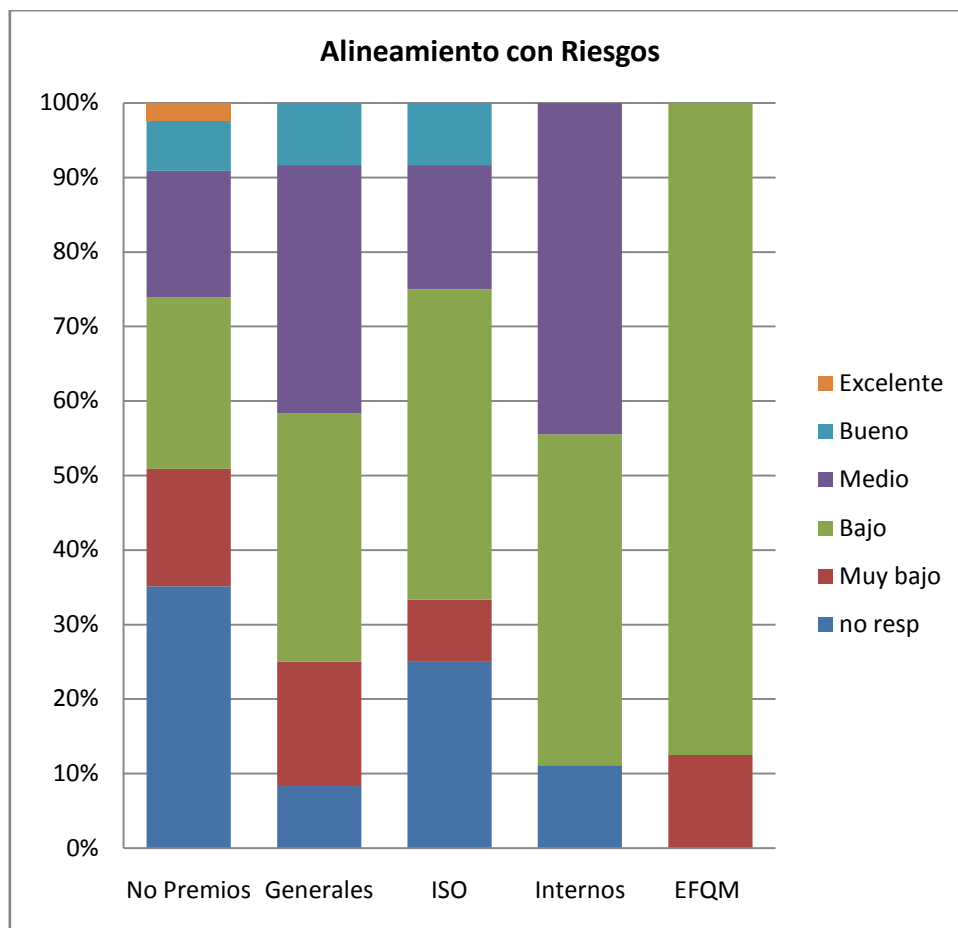


Gráfico135. Alineamiento con riesgos según reconocimientos

3.3.4. Segmentos de acuerdo al presupuesto (solo realizado en la Administración Local por falta de homogeneidad de las respuestas en otros niveles de gestión pública)

Visión general basada en las cuatro variables usadas para caracterizar los segmentos y la muestra total, y aquellas donde hay diferencias más significativas.

Se observa que a mayor tamaño de más presupuesto, la Dirección Estratégica es mejor y más formal.

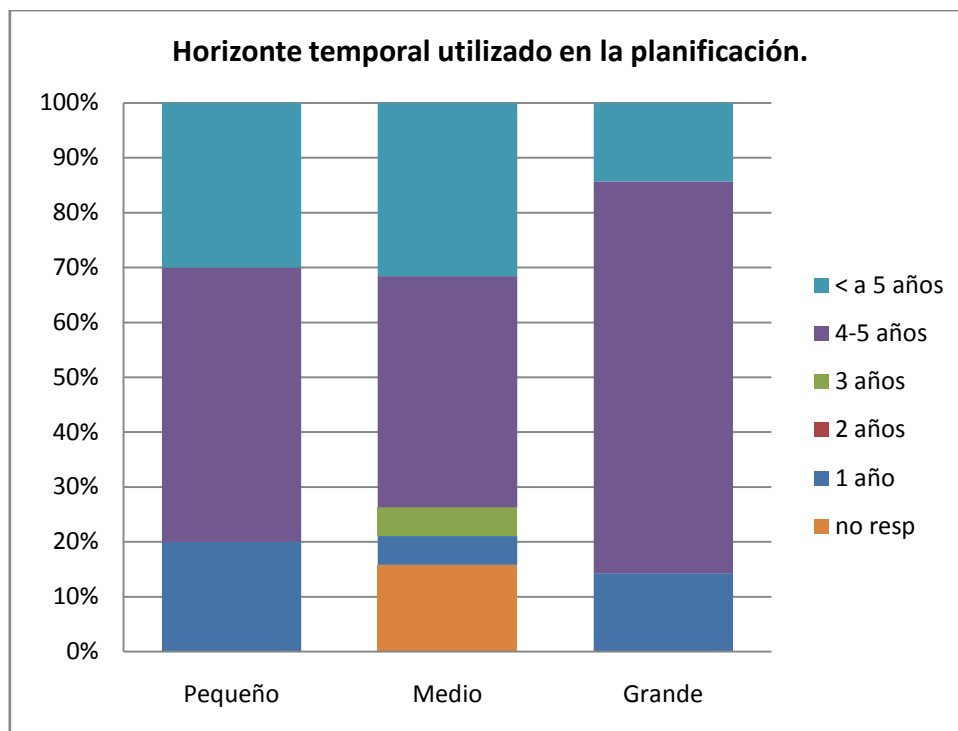


Gráfico136. Horizonte temporal planificación por tamaño

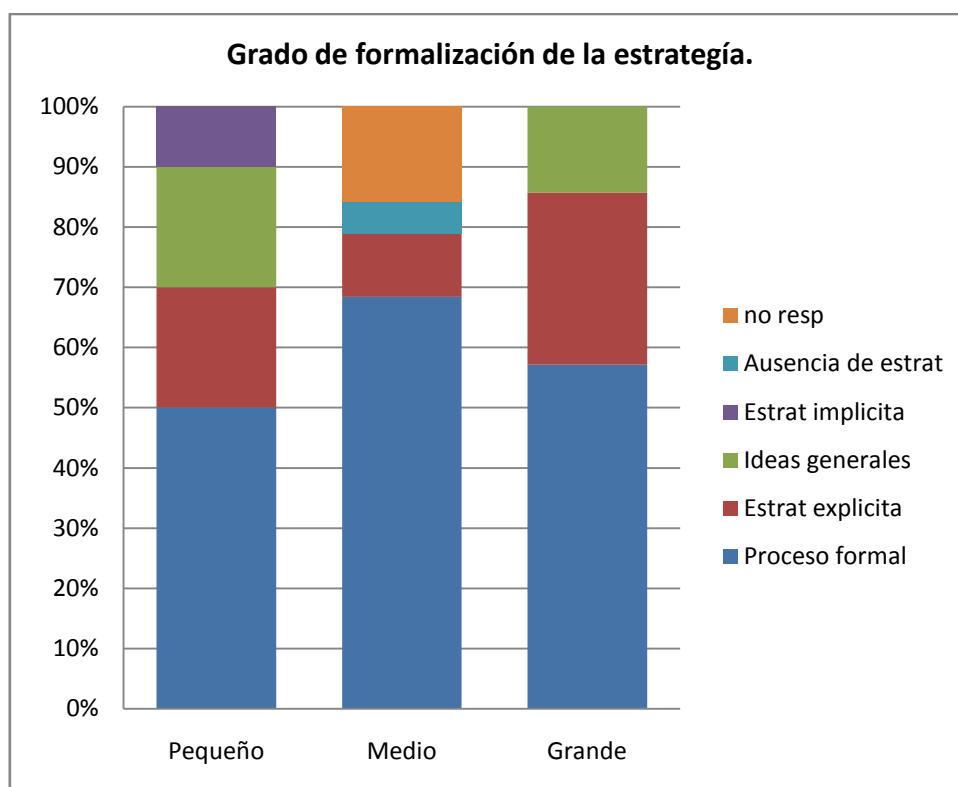


Gráfico137. Grado de formalización de la Estrategia por tamaño

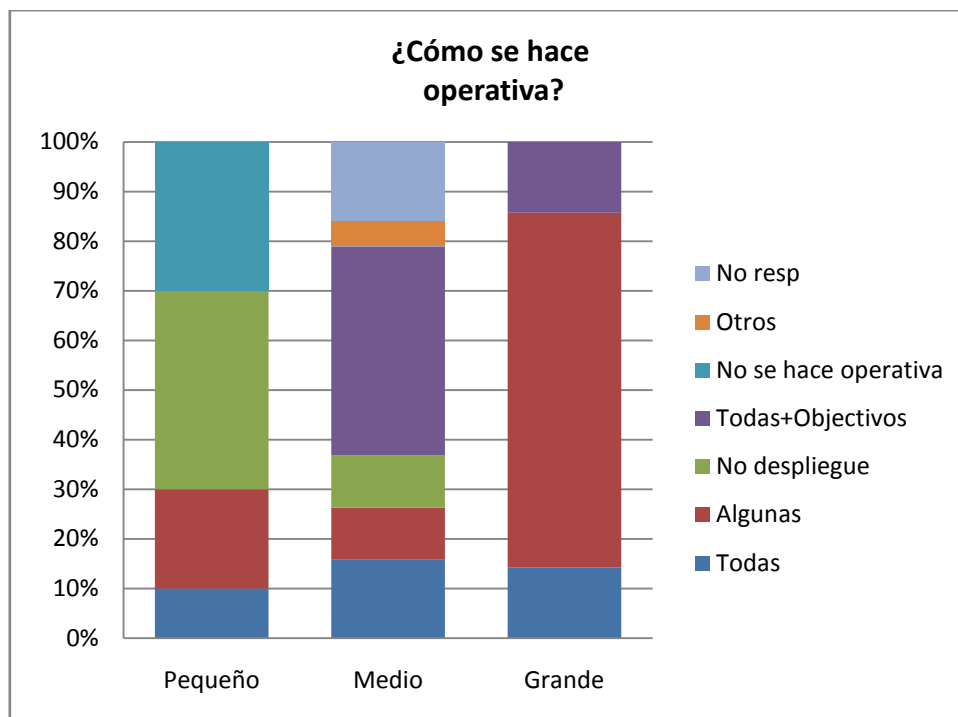


Gráfico138. Operativización por tamaño

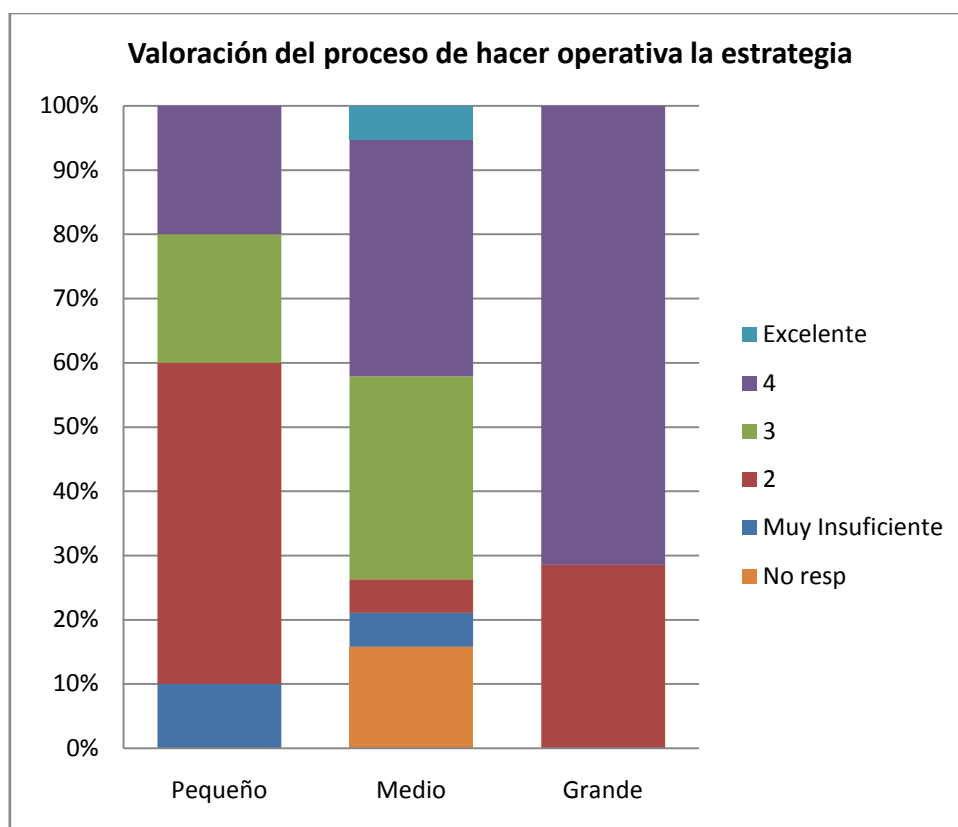


Gráfico139. Valoración de la operativización por tamaño

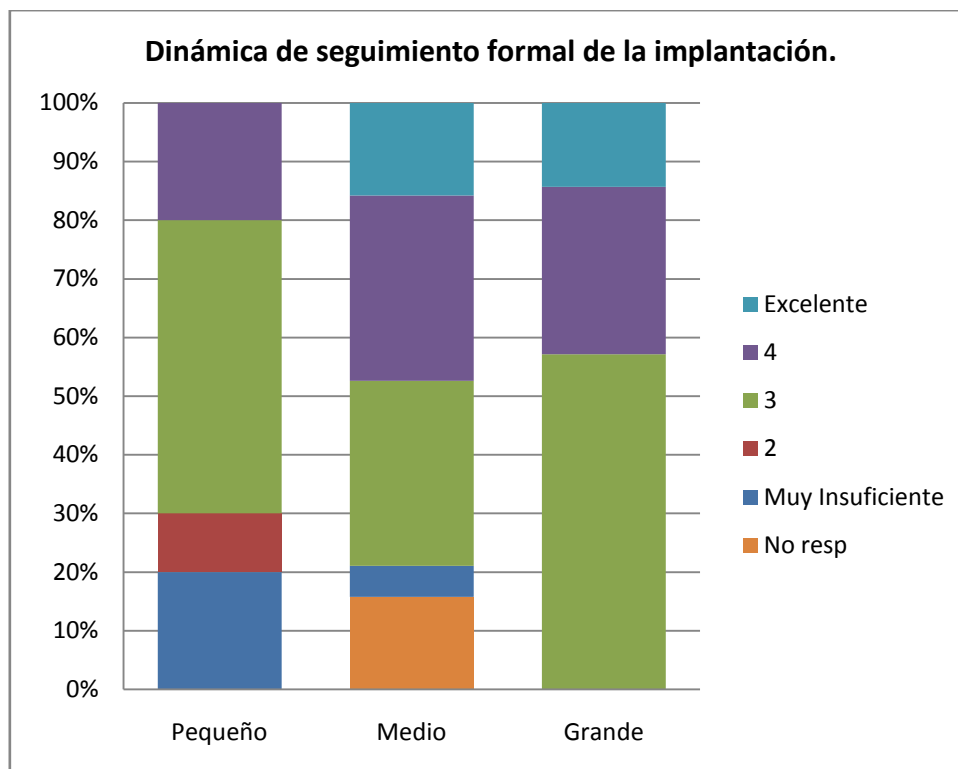


Gráfico140. Dinámica de seguimiento formal por tamaño

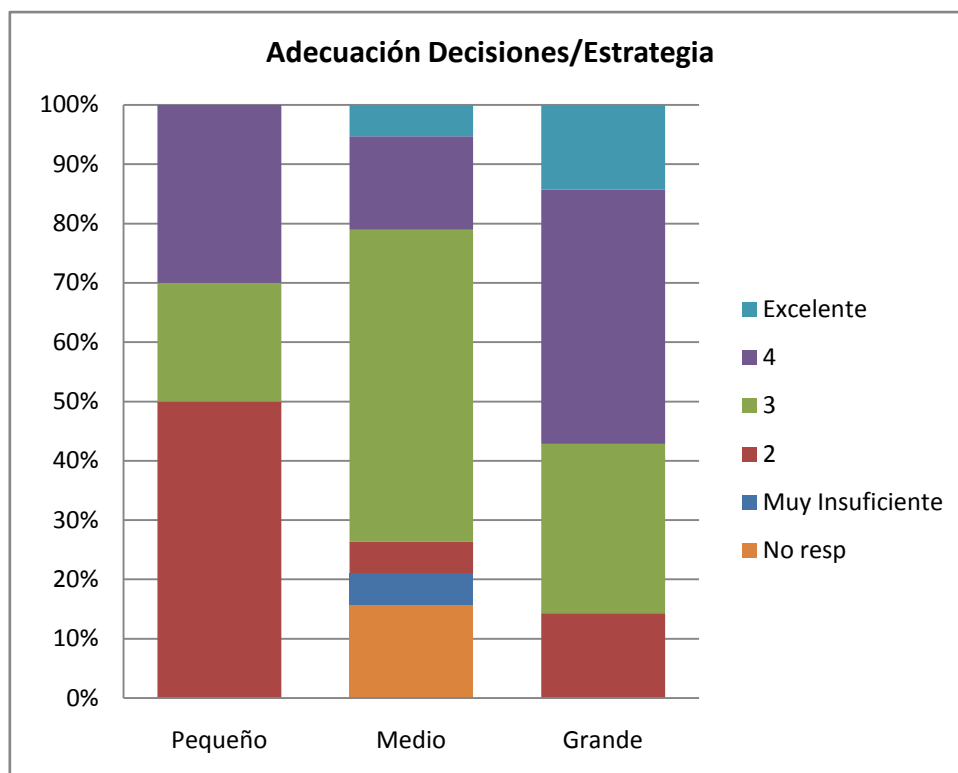


Gráfico141. Adecuación decisiones / Estrategia por tamaño

3.4. ANÁLISIS DE CLÚSTERES

3.4.1. “Cuatro Variables”

Se han utilizado como variables de clasificación:

- Grado de formalización de la Estrategia: DEFForm.
- Valoración de hacer operativa la Estrategia: DESvalor
- Valoración del seguimiento de la Estrategia: SEGestra
- Coherencia de los líderes con la Estrategia: LIDCoher

Se han identificado tres clústeres, con 31, 44 y 131 elementos respectivamente.

Sus centros son:

	Cluster1	Cluster2	Cluster3
Grado de Formalización	No contesta	Ideas generales	Explícita sin proceso
Valoración de hacer operativa	No contesta	Poco	Esfuerzo medio
Valoración del Seguimiento	No contesta	Poco	Seguimiento medio
Coherencia de los Líderes	No contesta	Poca	Buena coherencia

A la vista de sus centros, podemos denominar de forma simple: “Sin Estrategia”, “Mediocre” y “Medio” haciendo referencia al nivel de implantación de la Dirección Estratégica en esas organizaciones. Visión general, cruzando con los segmentos anteriores, para describir mejor el clúster:

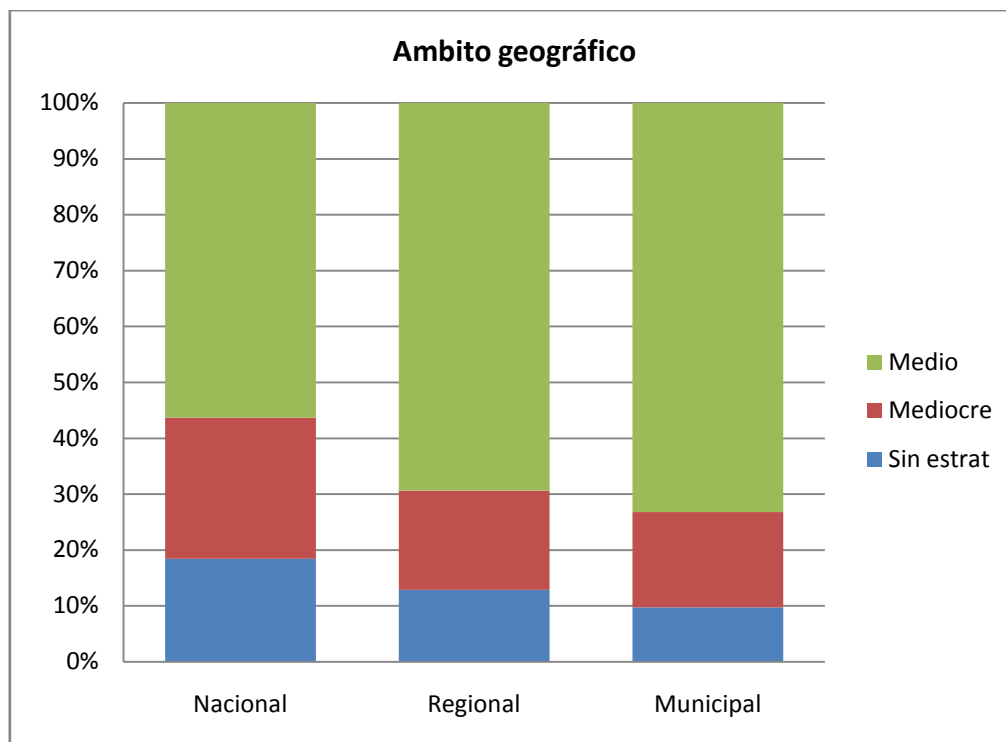


Gráfico142. Clústeres por nivel de gestión

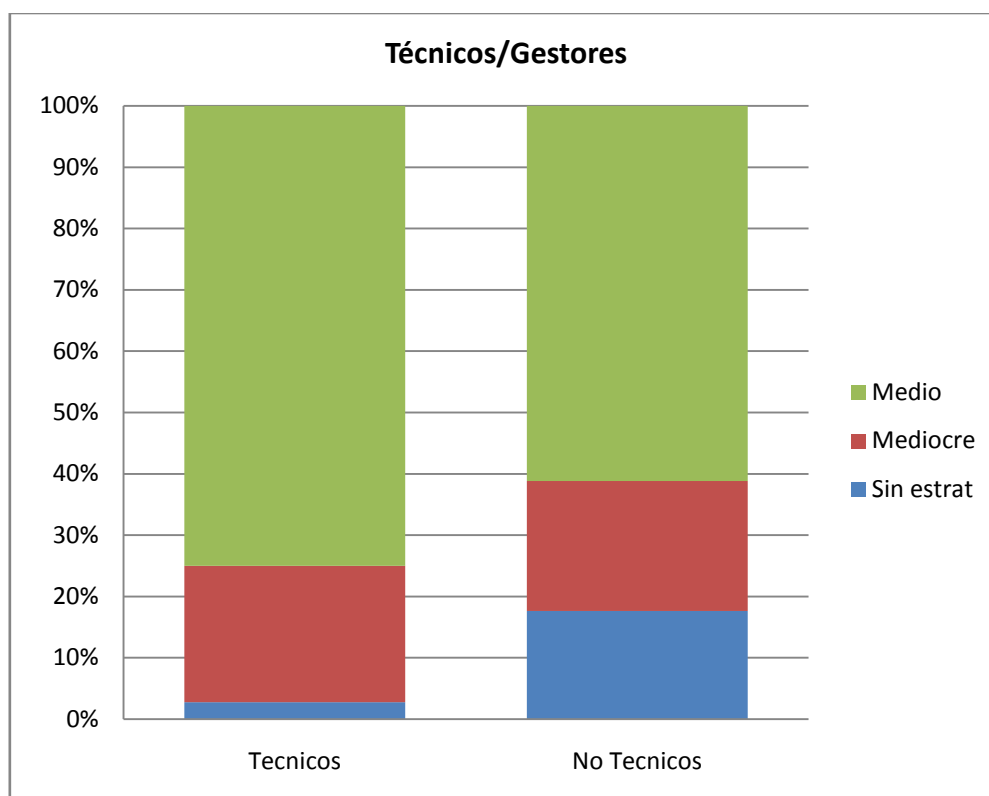


Gráfico143. Clústeres por roles profesionales

Observando así la tendencia ya identificada anteriormente donde se aprecia una clara mejoría según se desciende de nivel de gestión desde lo central a lo local; asimismo se observa que las organizaciones con respuestas de técnicos en gestión mejoran respecto al resto.

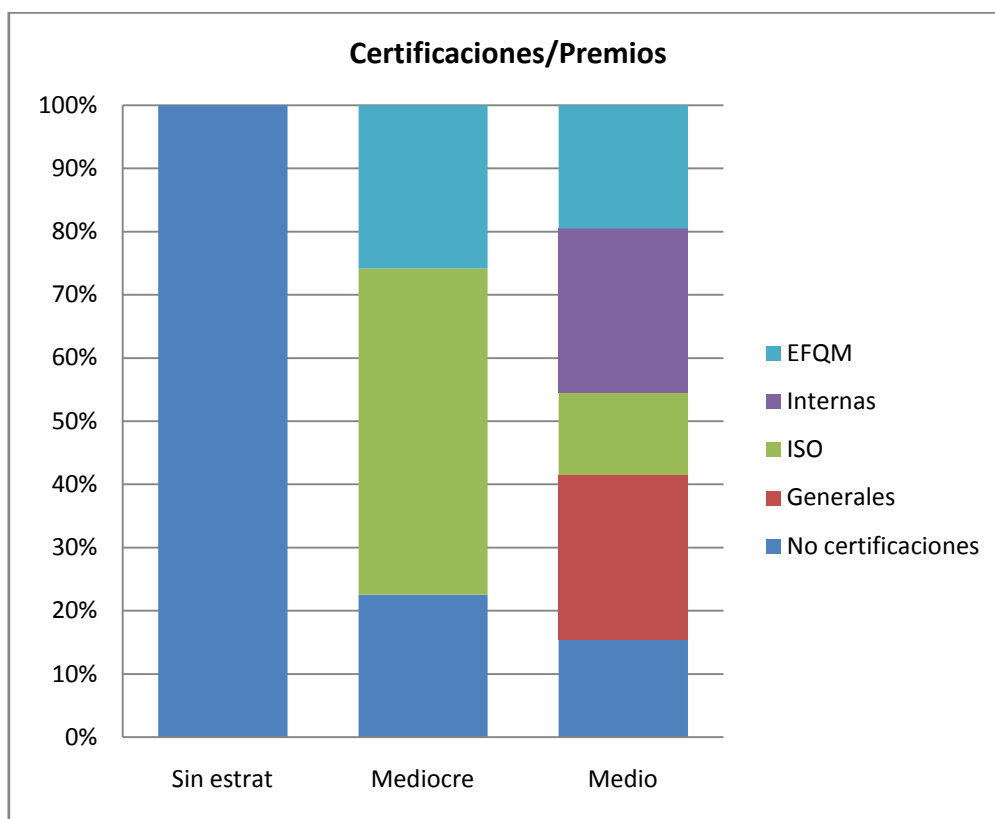


Gráfico144. Clústeres por acreditaciones

Se confirma que las organizaciones sin certificaciones ni premios integran la totalidad del clúster 1, sin Estrategia, las ISO el clúster 2 mayoritariamente, mediocre, y el resto en clúster 3.

Las organizaciones EFQM están en el clúster 2 o en el 3. Se debe tener, sin embargo, en cuenta que la mayoría de ellas han sido acreditadas únicamente como "sello Bronce", lo que significa que acaban de empezar el camino de la excelencia. Con sellos Plata y Oro, lo que supone una consolidación ya razonable, hay muy pocos casos y entran en el clúster 3.

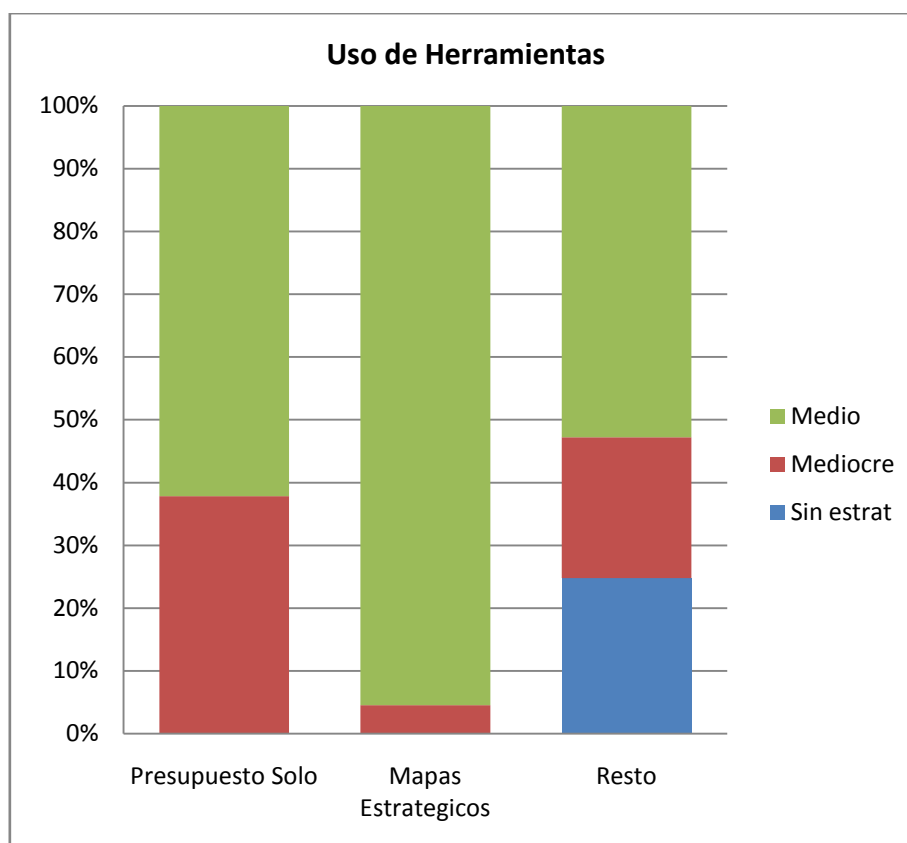


Gráfico145. Clústeres por uso de herramientas de gestión

Se confirma que aquellas organizaciones que usan mapas estratégicos (herramienta avanzada de Dirección Estratégica) están en el clúster medio, mientras que las que usan sólo el Presupuesto son mayoría de las “sin Estrategia”.

3.4.2. “Herramientas”

Utilizando como variables de clasificación las correspondientes al uso de los distintos elementos para el desarrollo de la Estrategia y a las herramientas de desarrollo estratégico.

Se han identificado tres clústeres, con 69, 129 y 8 elementos respectivamente.

Sus centros son:

Centros de los Clústeres			
	Cluster1	Cluster2	Cluster3
Visión	1	0	0
Misión	1	0	1

Valores	1	0	1
Políticas	1	0	1
Liderazgo	1	0	0
PVD Clientes	0	0	1
PVD Empleados	0	0	0
PVD Otros	1	0	1
Objetivos Cambio	1	0	0
Personas	1	0	8
Organización	1	0	1
Medios Eco	1	0	0
Medios Físicos	1	0	1
Tecnologías Info	1	0	1
Info y Conocimien- tos	0	0	0
Riesgo Estrat	1	0	0
Acciones Estrat	0	0	0
Análisis Ext	1	0	0
Grupo de Interés	1	0	8
Cadena de Valor	0	0	0
DAFO	1	0	1
Escenarios	0	0	0
Mapas Estrat	0	0	0

Presupuesto	1	1	1
Mapas Estrat	0	0	0
Hoshin Kanri	0	0	0
DPO	1	0	1

A la vista de sus centros, las podemos denominar de forma simple: (Pres, DAFO y Objetivos), (Sólo presupuesto) y (No interesante). Este último clúster no tiene interés, ya que ha salido como consecuencia de numerosos casos de “no contesta” o valores no válidos en los campos.

La visión general, cruzando con los segmentos anteriores, para describir mejor el clúster:

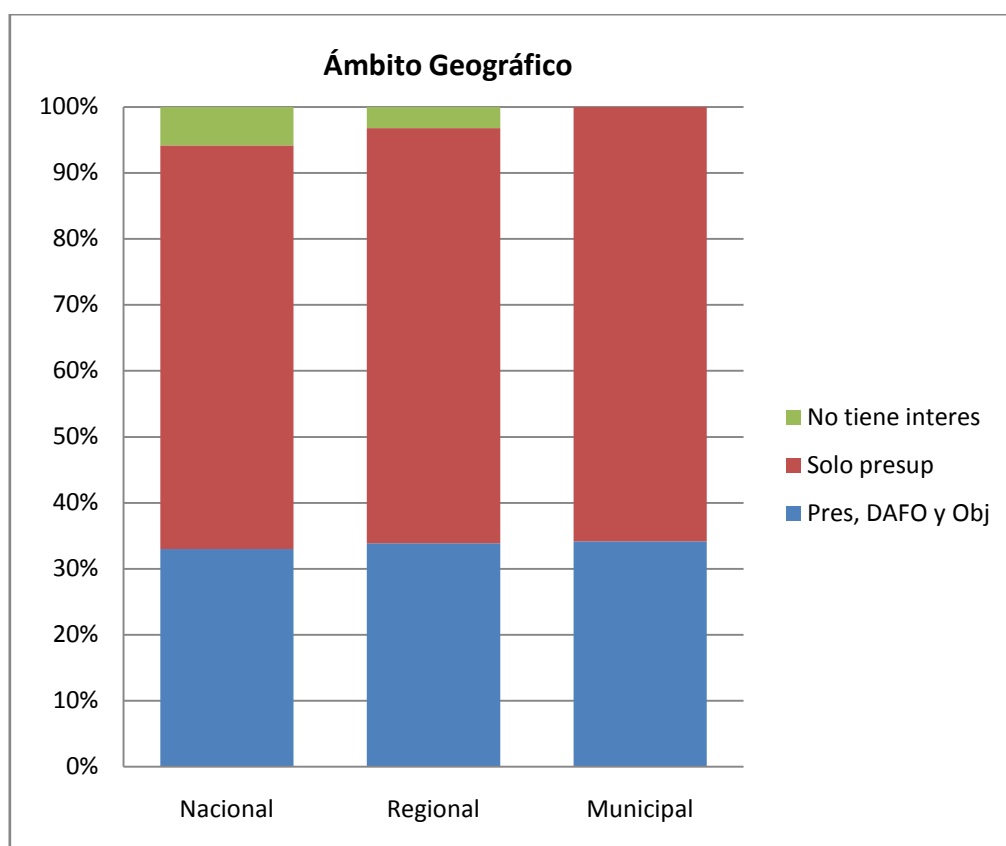


Gráfico146. Clústeres "herramientas" por niveles de gestión

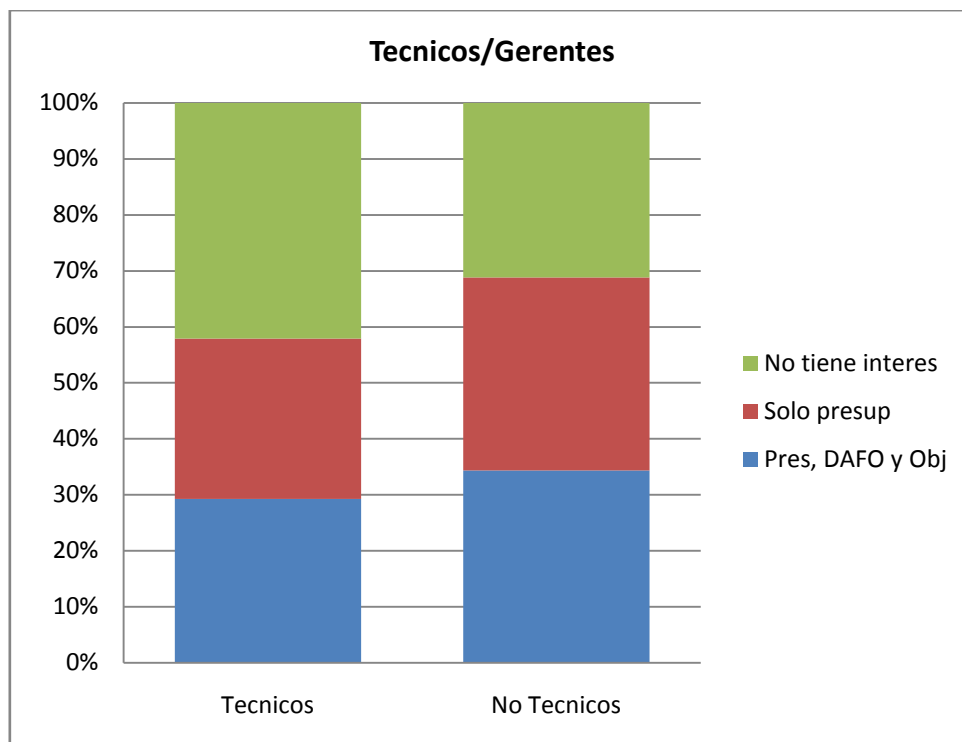


Gráfico147. Clústeres "herramientas" por roles profesionales

No se aprecia una diferencia significativa en los distintos niveles de gestión ni en las respuestas de técnicos o no técnicos.

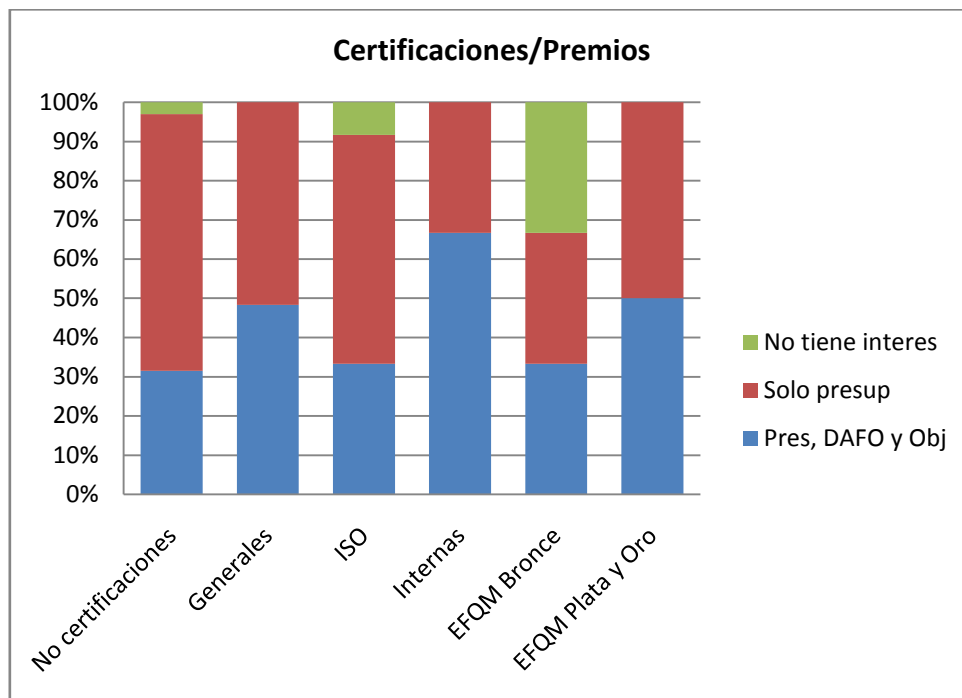


Gráfico148. Clústeres "herramientas" por acreditaciones

Si tener en cuenta el Clúster 3 (no interesante), no hay diferencias significativas entre los distintos tipos, con la excepción del detalle de que el “sólo presupuesto” es mayor en las organizaciones con ISO o sin certificaciones ni premios.

3.4.3. Uso de indicadores

Utilizando como variables de clasificación las correspondientes al porcentaje de los distintos indicadores usados, codificados en cuartiles.

Se han identificado cuatro clústeres, con 118, 37, 30 y 31 elementos respectivamente cuyos centros son:

	Cluster1	Cluster2	Cluster3	Cluster4
Indicadores Financieros	9	1	3	1
Indicadores Clientes	9	2	1	1
Indicadores Procesos	9	2	1	3
Indicadores Intangibles	9	1	1	1

A la vista de sus centros, podemos denominarlos de forma simple de la forma siguiente:

- (Sin Estrategia)
- (Clientes/Proceso)
- (Financieros)
- (Procesos)

Visión general, cruzando con los segmentos anteriores, para describir un poco mejor el clúster.

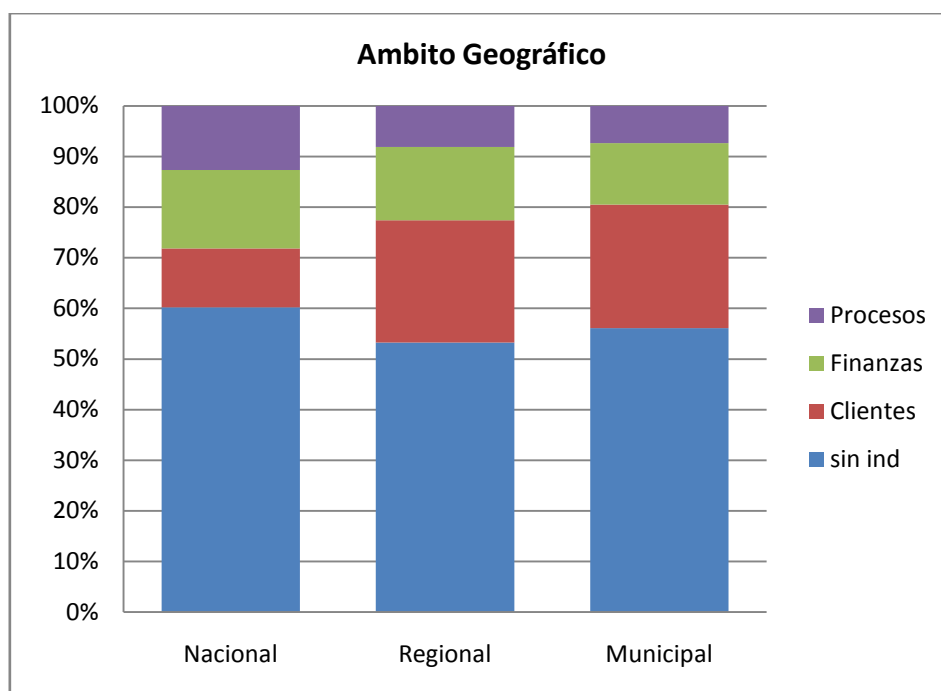


Gráfico149. Clústeres "indicadores" por niveles de gestión

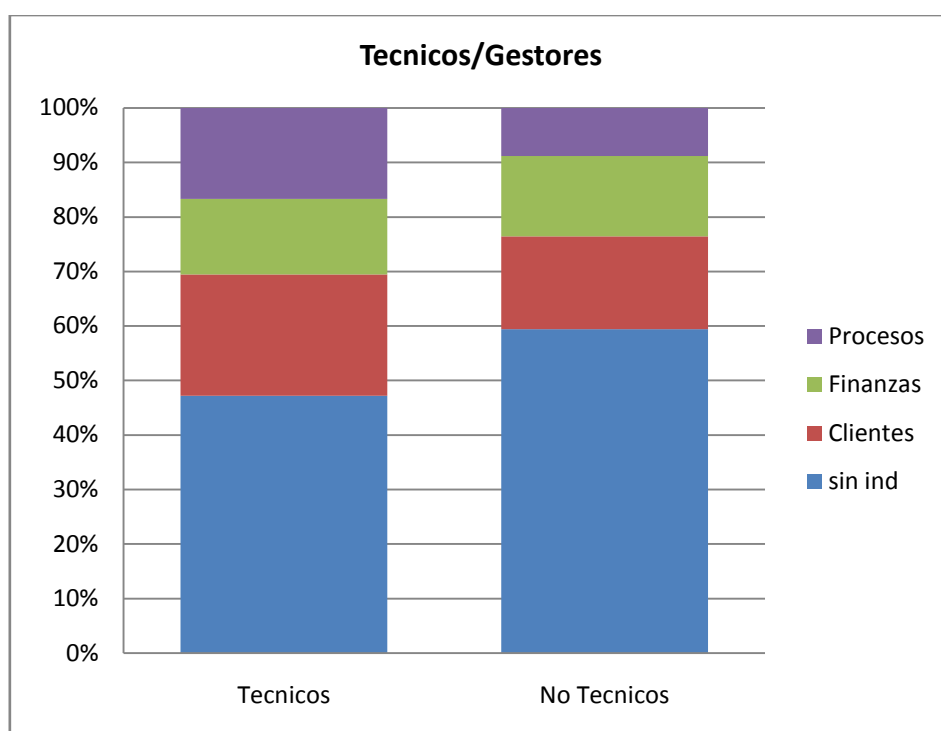


Gráfico150. Clústeres "indicadores" por roles profesionales

Los técnicos dicen usar más indicadores, aunque ligeramente, que los no técnicos.

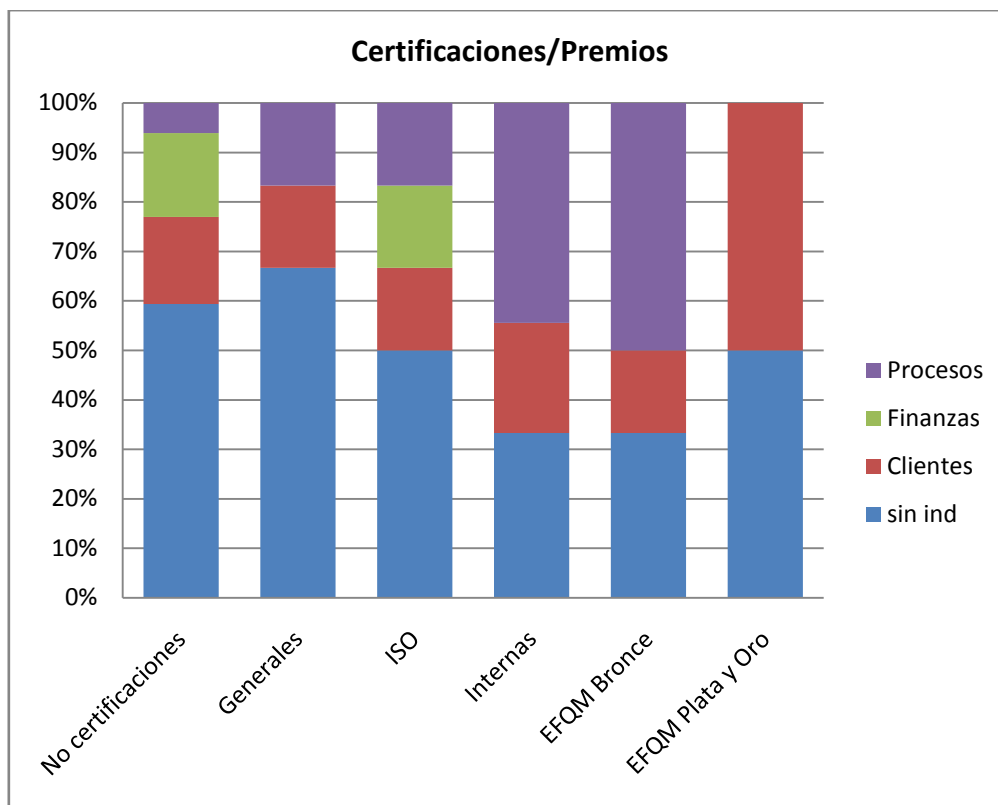


Gráfico151. Clústeres "indicadores" por acreditaciones

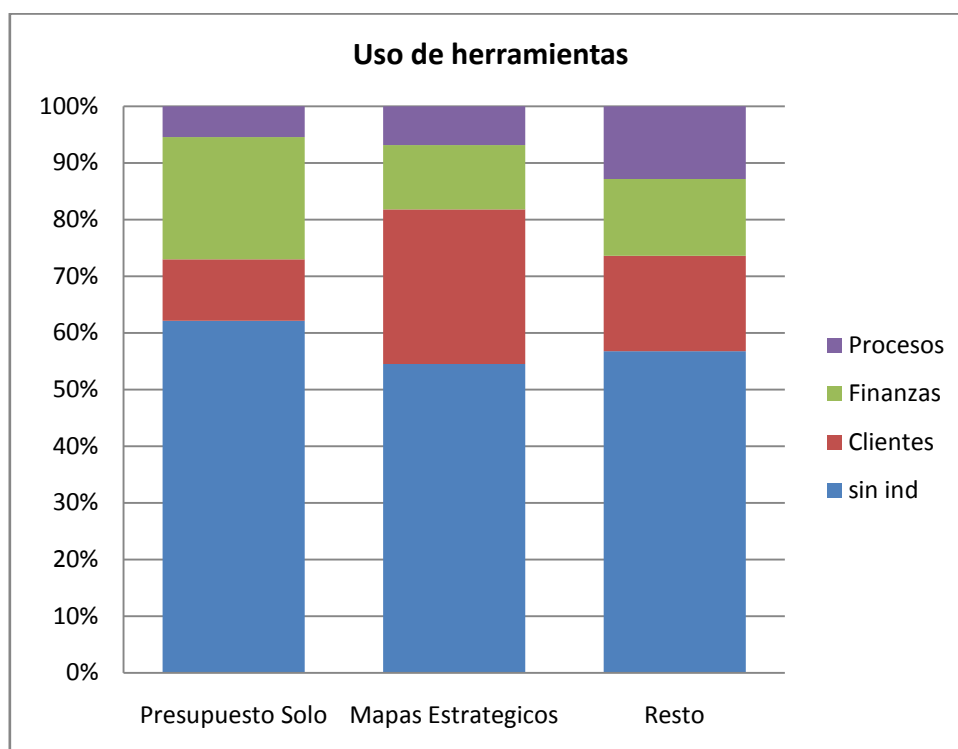


Gráfico152. Clústeres "indicadores" por uso de herramientas

El Clúster de “Presupuesto sólo” lógicamente muestra más indicadores de tipo finanzas, el de “Mapas Estratégicos” más de tipo “Cliente” y el resto los muestra distribuidos uniformemente, pero con más de procesos de los tres.

3.5. CONCLUSIONES

El análisis obtenido es el resultado de una amplia muestra con 206 respuestas (a partir de un universo de 1.186 organizaciones públicas, lo que supone un índice de respuesta del 17,6% que resulta bastante alto) razonablemente equilibradas en los tres niveles de gobierno (central, autonómico y local) a un cuestionario estructurado sobre diferentes elementos que componen una Dirección Estratégica avanzada.

Los resultados obtenidos, a nivel general, lo primero que muestran claramente en una perspectiva global es una incipiente, aunque todavía significativamente baja y por tanto inmadura, penetración de los elementos fundamentales de una Dirección Estratégica avanzada en la Gestión pública.

(i) La Formulación estratégica aparece singularmente deficiente ya que es escasa la utilización de algunos aspectos que típicamente son clave en la formulación de una verdadera Estrategia:

- Sólo algo algo más de la mitad de los encuestados utilizan para la formulación estratégica la Misión (64%), Políticas (62%), Visión (56%) y Acciones y Proyectos (52%).
- En el otro extremo, con menos del 25%, aparecen la Propuesta de Valor a otras partes interesadas (20%) y los Riesgos estratégicos (22%).
- El resto de aspectos fundamentales (Valores, Tipo de liderazgo, Propuesta de Valor diferencial a Clientes, PR, Propuesta de Valor diferencial a Empleados, Objetivos de Cambio, Objetivos estratégicos de personas, Objetivos estratégicos de organización, Objetivos estratégicos de medios económicos, Objetivos estratégicos de medios físicos, Objetivos estratégicos de Tecnologías de la Información, Objetivos estratégicos de Información y Conocimiento) se utilizan en alrededor de un 30% de los casos.

Por tanto, en su gran mayoría estos aspectos clave son utilizados por menos de la mitad de las organizaciones públicas, lo cual es relevante teniendo en cuenta la existencia de elementos tan estratégicamente básicos como la definición de propuestas de valor a clientes, empleados y otros actores interesados en niveles muy por debajo de lo deseable. Así, es notorio el escaso uso que se hace de propuestas de valor a clientes (38%), empleados (32%) y otros actores interesados (20%), en franco contraste con lo que los principios de gestión excelente y los principios de estrategia indican sobre su necesidad. Por otra parte es destacable que, sin embargo, se considera que estos elementos son muy útiles (aunque no se utilicen), lo cual sugiere un importante contraste entre el “deber ser” y el “ser”.

Todo ello afecta en gran medida a la calidad de las Estrategias formuladas que, al contemplar aspectos fundamentales, pueden contener defectos notables desde su origen, lo cual condicionará de base al resto de la Dirección Estratégica.

Por su parte, analizando el horizonte de planificación de la Estrategia se observa que el más ampliamente utilizado es de 4 a 5 años (44%), que coincide básicamente con el periodo de una legislatura y puede resultar sin embargo poco adecuado para la gestión de muchas políticas económicas y sociales de carácter e impacto más dilatado en el tiempo.

(ii) En segundo lugar, la medición resulta todavía muy escasa, así como el establecimiento de metas, denotando la falta de costumbre que se aprecia en la gestión pública con relación a este aspecto. Solamente un 33% de las organizaciones públicas señala poseer un sistema de indicadores diseñado para el seguimiento de la estrategia y únicamente un 11% dispone de metas para todos los indicadores estratégicos.

De entre las organizaciones que consideran los diferentes aspectos estratégicos en la formulación (es decir solamente considerando la submuestra que considera cada aspecto), a la hora de la medición de los mismos:

- Con más del 60% aparecen: Objetivos de cambio respecto a TI (78%), Objetivos de Cambio (71%), Políticas (66%), Acciones/Proyectos estratégicos (63%), Misión (61%) y Objetivos de cambio respecto a aspectos económicos (61%).
- Los menos medidos son, por debajo del 50%: Riesgos estratégicos (44%), Valores (48%), Propuesta de Valor diferencial a otras partes interesadas (49%) y Liderazgo (49%)
- El resto de elementos está comprendido entre el 50 y el 60%.

(iii) El despliegue estratégico y la comunicación de la estrategia son especialmente escasos, ya que sólo se despliega a toda la organización en uno de cada 5 casos (19%) y sólo se comunica a toda la organización en uno de cada 3 casos (31%). Así, Se comprueba que la alternativa más frecuente es un despliegue parcial, es decir sin cubrir todas las unidades de primer o segundo nivel (26%). Hay un significativo porcentaje de no respuestas (17%), y una distribución casi plana entre las restantes alternativas: Se despliega a toda la organización (19%), se despliega hasta el segundo nivel completo (18,6%) y se despliega hasta el primer nivel completo (18%). La comunicación se hace a toda la organización en el 31% de los casos, se queda a segundo nivel en el 14%, se reduce al primer nivel en el 24% y solo se comunica de forma parcial en cada nivel en un 32% de los casos. La Valoración del grado de entendimiento de la Estrategia es media-baja (Alto 21%, Medio 34% y Bajo 31%, con un porcentaje de no respuestas del 15%). El valor promedio de la valoración es de 2,75 (algo menor de "medio" y de la valoración sobre el esfuerzo de comunicación y participación).

Se observa, por el contrario, una utilización mayoritaria del Presupuesto junto con algún esquema de Despliegue de Objetivos (32%) para hacerla operativa posiblemente asociada a Acciones y Proyectos Estratégicos definidos. A pesar de ello se observa

asimismo la introducción incipiente de un elemento avanzado de Dirección Estratégica como son los Mapas estratégicos.

En cuanto al alineamiento de la Estrategia respecto a diversos aspectos claves de la gestión de toda organización, los resultados resultan preocupantes ya que el Presupuesto es el que se considera mejor alineado (valoración promedio 3,66) seguido de la gestión de proyectos (3,22), en línea con las metodologías utilizadas en el despliegue de la Estrategia y para hacerla operativa vistas anteriormente. Por encima de la valoración media se encuentran también: sistema de seguimiento (3,21), políticas de IT (3,18) y sistema de información (3,17). El resto de aspectos está por debajo del valor medio: gestión del riesgo (2,32), retribución al personal (2,41), políticas de personal (2,75), gestión de procesos (2,87) y sistema de evaluación (2,89).

El seguimiento es todavía poco sistemático y profundo observándose, como aspecto de especial mención, el bajo alineamiento y valoración de todos los aspectos relacionados con la Gestión de Personal y una coherencia mejorable entre las decisiones directivas y la estrategia. Se puede comprobar que en algo más de un tercio de las organizaciones el seguimiento es parcial en todos los niveles de la organización (39,3%), que en otro tercio aproximadamente se sigue en toda la organización o hasta el segundo nivel (13,1% y 18,9%) y que el resto sólo sigue la Estrategia a alto nivel o no contesta (12,1% y 16,5%). Esta falta de alineamiento estratégico en la práctica de los recursos humanos se contrapone con creciente necesidad de una planificación estratégica en este ámbito dentro del entorno complejo, diverso y en constante cambio en el que nos encontramos (Villoria, 1997).

Finalmente se señalan las dos barreras más importantes identificadas son la "Resistencia al cambio" y "Visiones parciales centradas en el área o departamento propio" (63,1% y 61,7% respectivamente), seguidas a distancia por las demás posibles barreras propuestas, que se muestran alrededor del 30%, para terminar con las que tiene el menor porcentaje, Falta de Liderazgo (18,4%) y otras (5,3%).

Es destacable, a la vez, que el grado de introducción de estos mecanismos avanzados mejora cuando se transita desde el nivel central al local, lo que resulta coherente con su mayor proximidad al territorio y al ciudadano, donde "las burocracias locales difícilmente pueden mantener en vigor los esquemas jennnerianos de anonimato, indiferencia y despersonalización que se asumen mejor en servicios centrales" (Alba, 1997) así como por su legitimación por sus resultados donde es clave la eficacia y eficiencia (Vanaclocha F. J., 1997) lo que es relevante ya que en ellos se proporcionan y gestionan servicios fundamentales para el bienestar de los ciudadanos y suponen, en su conjunto, un porcentaje muy importante del total del gasto y empleo públicos (Alba, 1997) en el marco de una descentralización política y administrativa donde las responsabilidades y las funciones de los ayuntamientos han aumentado considerablemente (Gutiérrez, 1997) y donde el salto presupuestario de los ayuntamientos desde el inicio de la democracia ha sido espectacular (Subirats, 1997). En esta línea continúa Subirats (1997) afirmando que "uno de los elementos diferenciadores más importantes de todo el gobierno local es la provisión de servicios, y esencialmente aquellos servicios de carácter más frecuente, más directo y más localizados territorialmente ... tratándose de servicios visibles y tangibles". Por ello no es sorprendente que la ges-

tión de los mismos requiera una mayor dosis de orientación estratégica dada su inmediatez y la visibilidad sobre la eficacia y eficiencia en su gestión.

Este mismo efecto se observa a medida que las organizaciones públicas van obteniendo acreditaciones y premios, tanto internas en el seno de la Administración como externas.

En paralelo a los resultados obtenidos como resultado del análisis de las respuestas recibidas al cuestionario debo significar que aún mostrando los datos analizados un grado pobre de implantación de mecanismos avanzados de Dirección Estratégica en la gestión pública, mi percepción personal (no analítica sino basada en la experiencia y el conocimiento de la realidad así como de las percepciones manifestadas en privado por expertos en gestión pública) es que el grado real de implantación es todavía inferior a lo que muestran los resultados ya que pueden haberse producido algunos sesgos positivos derivados de:

1. El deseo de algunos participantes de situar a su organización por encima de la realidad objetiva para aparecer bien en la muestra.
2. El hecho de que muchas de las no respuestas al cuestionario se originan en que esas organizaciones carecen de este tipo de mecanismos y por ello no han respondido bien por desconocimiento o bien por no querer aparecer en una mala posición. De hecho, en privado, he recibido información personal en este sentido.

Por otra parte, cuando comparamos estos resultados con los previamente obtenidos en el sector privado a través de la investigación del Libro Blanco de la Dirección Estratégica 2007-2009, los resultados muestran sistemáticamente peores resultados en las organizaciones públicas.

En resumen y para concluir este capítulo podemos afirmar que se detecta claramente la dominancia de mecanismos tradicionales en la gestión pública con un estadio primigenio y de inmadurez en la introducción de técnicas modernas, avanzadas e integradas de Dirección Estratégica en la gestión pública, existiendo por ello una gran oportunidad de mejora.

Capítulo 4

Tendencias actuales y perspectivas de futuro de la Dirección Estratégica en la Gestión Pública en España. Resultados del estudio Delphi realizado con expertos españoles en gestión pública directiva

Capítulo 4. Tendencias actuales y perspectivas de futuro de la Dirección Estratégica en la Gestión Pública en España. Resultados del estudio Delphi realizado con expertos españoles en gestión pública directiva

4.1. MARCO METODOLÓGICO DEL ANÁLISIS PROSPECTIVO DELPHI

El segundo método de análisis utilizado en la investigación (Eje 2) ha consistido en el desarrollo de un análisis cualitativo y prospectivo sobre el impacto y tendencias de futuro de la Dirección Estratégica en la gestión pública siguiendo la metodología prospectiva Delphi⁷⁵ (Marchena, 1990) con un amplio panel de expertos.

En este estudio se busca pulsar la opinión de un conjunto de expertos que componen un panel sobre el entorno en el que vamos a vivir en el futuro, su impacto sobre la gestión pública, la importancia de la Estrategia en dicha gestión y los factores que influirán sobre su evolución futura.

A continuación se recoge el conjunto de preguntas planteadas y respuestas obtenidas en el ejercicio Delphi a lo largo de tres iteraciones a las que han respondido los miembros del panel de expertos.

Para cada pregunta se detalla:

- El porcentaje de respuestas obtenido para cada valor posible acompañado por un gráfico ilustrativo.
- Los comentarios individuales, en su mayoría tal y como han sido aportados, que los miembros del panel han ido aportando como complemento de sus respuestas tabuladas.
- Finalmente se concluye el sentimiento general del panel y se compara sus resultados, cuando ello resulta posible, con el tipo de respuestas obtenidas anteriormente en la investigación previa en grandes compañías del sector privado (Libro Blanco de la Dirección Estratégica en España 2007-2009).

Para la realización del análisis cualitativo y prospectiva de futuro sobre la aplicación de estos modelos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión de las Organizaciones Públicas se utilizó la metodología Delphi, proceso iterativo de conver-

⁷⁵ El método Delphi fue inventado en 1948 por la Rand Corporation y su nombre recoge el del monte al que acudían los griegos a consultar los oráculos en la antigüedad.

gencia de opiniones, sobre un panel de expertos. La información que se desea obtener es cualitativa sobre:

- El entorno en el que se mueve y moverá la gestión pública ahora y en el futuro (tendencias).
- Cuáles son las claves, relacionadas con la Dirección Estratégica, de la gestión pública en ese entorno.

En concreto, son características de la técnica de investigación Delphi podemos resumirlas en los siguientes elementos:

- El objetivo de esta técnica es identificar en el horizonte de los próximos años, opiniones prospectivas sobre la evolución previsible del entorno económico, de la gestión y de la Dirección Estratégica en sus aspectos estratégicos más relevantes en la Gestión pública.
- El método Delphi consiste en la consulta iterativa a un grupo de expertos seleccionados, mediante una serie de cuestionarios, con el fin de recoger sus opiniones e integrar sus visiones de futuro.
- Si bien el grupo de expertos está identificado individualmente, los expertos no trabajan físicamente juntos, sino que cada uno de ellos opina de forma aislada, libre y anónima, sin que el resto de participantes conozca nunca sus opiniones particulares. Con ello se consigue recopilar la información en un ambiente que facilita la libertad de expresión.
- El método se inicia con el envío de un cuestionario al grupo, que una vez contestado se devuelve al equipo de análisis del proceso.
- Una vez recibidas todas las contestaciones se agrupan y analizan pudiendo dar lugar a ligeros cambios y ampliaciones del cuestionario para clarificar o ampliar visiones en función de las respuestas y comentarios recibidos.
- El cuestionario modificado se envía de nuevo a cada uno de los expertos junto con información general sobre lo que respondieron todos los miembros del panel, y un recordatorio de su contestación anterior.
- Cada experto, tras el análisis de la información recibida, confirma o modifica sus opiniones libremente, y en cualquier caso, si estas caen fuera del rango medio del conjunto de contestaciones, que forman parte de la información estadística enviada, deberá indicar las razones que apoyan su opinión.
- En las siguientes rondas se añaden al cuestionario e información antes descrita, las razones aportadas por cada uno de los expertos, pero de forma que no se pueda identificar a su autor.
- Este procedimiento se repite varias veces hasta alcanzar un resultado global suficientemente estable. Esto suele ocurrir a la segunda o tercera ronda, o en una cuarta como máximo.

Gráficamente, el proceso seguido en el Delphi ha sido el siguiente:

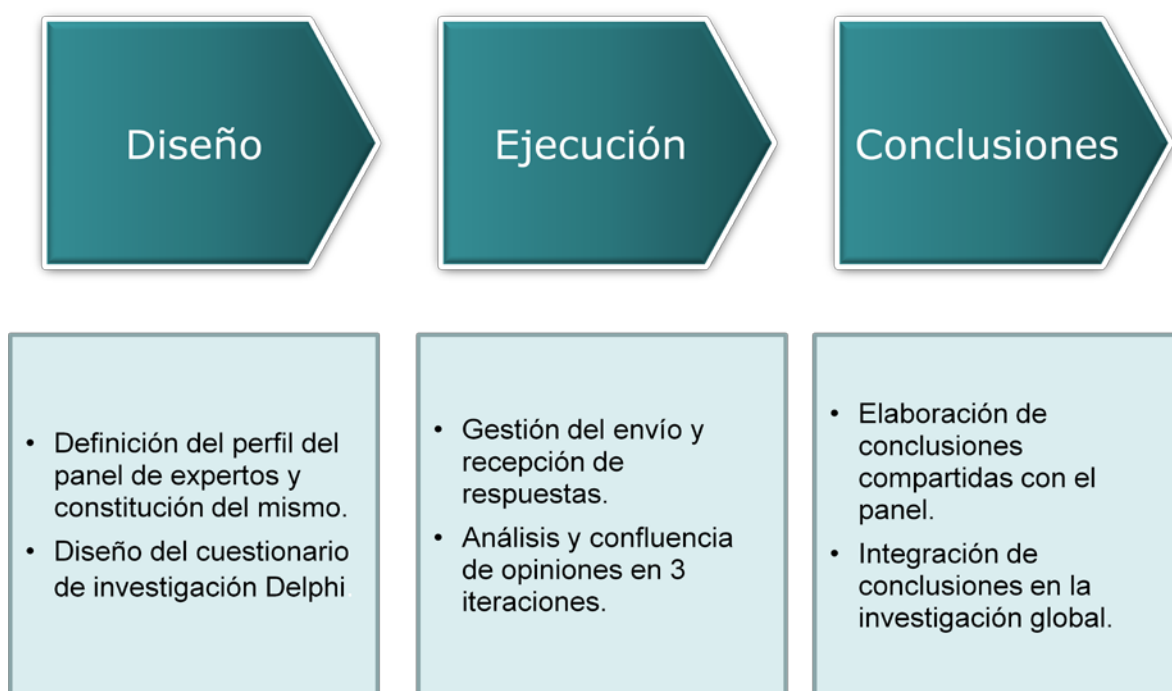


Gráfico153. El método Delphi

Uno de los factores esenciales en la técnica Delphi consiste en la elección y formación del Panel de expertos que participa en su desarrollo. A estos efectos, y dado el carácter amplio y prospectivo que tiene esta parte de la investigación (ya que complementa en este ámbito otras metodologías utilizadas más técnicas, metodológicas y descriptivas), se buscó un perfil del panel que combinase diferentes perspectivas de opiniones informadas sobre la gestión pública y experiencias con el objetivo de pulsar y recoger un conjunto de visiones amplias y no sesgadas por una experiencia o posición concretas.

Para ello se cursó una invitación personal a 91 expertos de diferentes procedencias (distintos ámbitos y posiciones) de los cuales se consiguió la participación de 34 miembros (37% de aceptación) donde se combinan los siguientes perfiles:

- Altos Cargos (21), tanto en ejercicio actual (perspectiva presente desde una responsabilidad de gestión) como en ejercicio en el pasado y larga trayectoria (perspectiva histórica desde una responsabilidad de gestión pasada)
- Técnicos (5), aportando la perspectiva técnica como soporte a la gestión pública.
- Externos conocedores de la gestión pública (8), que contribuyen con una perspectiva desde fuera de la propia gestión pública pero con un claro conocimiento y opinión formada sobre la misma.

Procedencia	Miembros	Porcentaje
Altos cargos	21	62 %
Técnicos	5	15 %
Externos	8	24 %
Total	34	

Tabla 9. Miembros Delphi - por procedencia

Asimismo en la formación del Panel, en su parte no externa, se ha buscado la participación de personas procedentes tanto del Gobierno Central (7), como del Autonómico (12) y Municipal (5) buscando asimismo un equilibrio de visiones.

Ámbito	Miembros	Porcentaje
Central	7	29 %
Autonómico	12	50 %
Local	5	21 %
Total	34	

Tabla 10. Miembros Delphi - por ámbito

La relación individual de los expertos Delphi participantes en el estudio es la siguiente:

Nombre	Cargo		
Altos Cargos			
Ara Callizo, Francisco	Subdirector general del Gabinete del Director General de la Guardia Civil	MINISTERIO DEL INTERIOR	Gobierno Central
Castellanos Garijo, Matilde	Secretaria General	JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA	Gobierno Autónomo
Castro Brunetto, Joaquín	Director General de Organización Administrativa y Desconcentración	AYUNTAMIENTO DE SANTA CRUZ DE TENERIFE	Gobierno Municipal
Fraile Escrich, Máximo	Dtor. Gral. de Calidad de los Servicios y Tecnologías de la Información	AUTONOMÍA DE LA RIOJA	Gobierno Autónomo
Gómez Corral, Carmen	Dtor. de la Oficina para la Modernización Administrativa	VICEPRESIDENCIA DEL GOBIERNO, GOBIERNO VASCO	Gobierno Autónomo
Gredilla Cardero, Cristina	Jefa Regional de Protección Civil	COMUNIDAD DE CASTILLA-LEÓN	Gobierno Autónomo
Guerra Pedrazo, Ana María	Dtora. General de Calidad de los Servicios e Inspección	AUTONOMÍA DE EXTREMADURA	Gobierno Autónomo
Martínez Martínez, Ventura	Dtor. General de Organización Administrativa e Inspección de Servicios	REGIÓN DE MURCIA	Gobierno Autónomo
Maure Muñoz, Agustín	Director General de Energía y Minas	GENERALITAT DE CATALUNYA	Gobierno Autónomo
Méndez Romeu, José Luis	Consejero de Presidencia	JUNTA DE GALICIA	Gobierno Autónomo
Monar Rubia, Fernando	Dtor. General de Calidad de los Servicios, Consejería de Presidencia	AUTONOMÍA DE LAS ISLAS BALEARES	Gobierno Autónomo
Morajudo Manzanet, Manuel	Director de la Delegación del Plan Estratégico Getafe 2025	AYUNTAMIENTO DE GETAFE (MADRID)	Gobierno Municipal
Muro, José Miguel	Ministro Plenipotenciario	MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES	Gobierno Central
Nuño Riesgo, José	Director General de Calidad y Atención al Ciudadano	AYUNTAMIENTO DE MADRID	Gobierno Municipal
Pérez Cueto, José Alberto	Director General de Modernización, Telecomunicación y Sociedad de la Información	PRINCIPADO DE ASTURIAS	Gobierno Autónomo

Piqueras Cea, Manuela	Directora de Área de Planificación, Coordinación y Calidad	AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS	Gobierno Municipal
Robles Piquer, Carlos	Diplomático y ex-ministro		
Rodríguez Castedo, Ángel	Director General del Inmerso	MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES	Gobierno Central
Roldán Alegre, Luis	Director de la Función Pública	GOBIERNO DE ARAGÓN	Gobierno Autónomo
Sánchez Sánchez, Amador	Dtor. General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano	COMUNIDAD DE MADRID	Gobierno Autónomo
Vilalta Novell, Jordi	Director de Servicios de Control de Gestión	AYUNTAMIENTO DE BARCELONA	Gobierno Municipal
Expertos externos			
Díaz Méndez, Antonio	Director Coordinador del Área de Estudios, Estrategias y Formación	FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS	
Fontanals Rodríguez, Jaime	Director	AENOR	
Garrigues Walker, Antonio	Presidente	GARRIGUES Y ASOCIADOS	
Gómez-Pomar, Julio	Director del Centro de Gestión pública	INSTITUTO DE EMPRESA	
Sánchez, Francesc José María	Director General	INSTITUT CATALA DE LA SALUT (ICS)	
Tamames, Ramón		ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD	
Wert, José Ignacio	Presidente	EFQM	
Zufiría Zatarain, Juan Antonio	Pte. Ejecutivo	CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN VÍA INNOVACIÓN	
Puestos Técnicos			
Casanova Aldabe, Alfonso	Consejero Técnico Asuntos de Canadá	MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN	Gobierno Central
Hernández Lafuente, Adolfo	Gerente de infraestructura y equipamiento de la defensa	SECRETARÍA DE ESTADO DE DEFENSA (SEDEF)	Gobierno Central
Lorenzo de Membiela, Juan Batista	Jurista de Prestigio		
Marchena Navarro, Julia	División de Consultoría, Asesoramiento y Asistencia de Recursos	MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	Gobierno Central
Valero Iglesias, Javier	Secretario General	SENASA	Gobierno Central

4.2. TENDENCIAS: ¿CÓMO SERÁ EL ENTORNO FUTURO EN EL QUE SE DESARROLLARÁ LA GESTIÓN PÚBLICA?

4.2.1. Afirmación 1: “Nuestro entorno económico, político y social ha cambiado profundamente en los últimos años y el ritmo de cambio va a mantenerse o incluso acelerarse”.

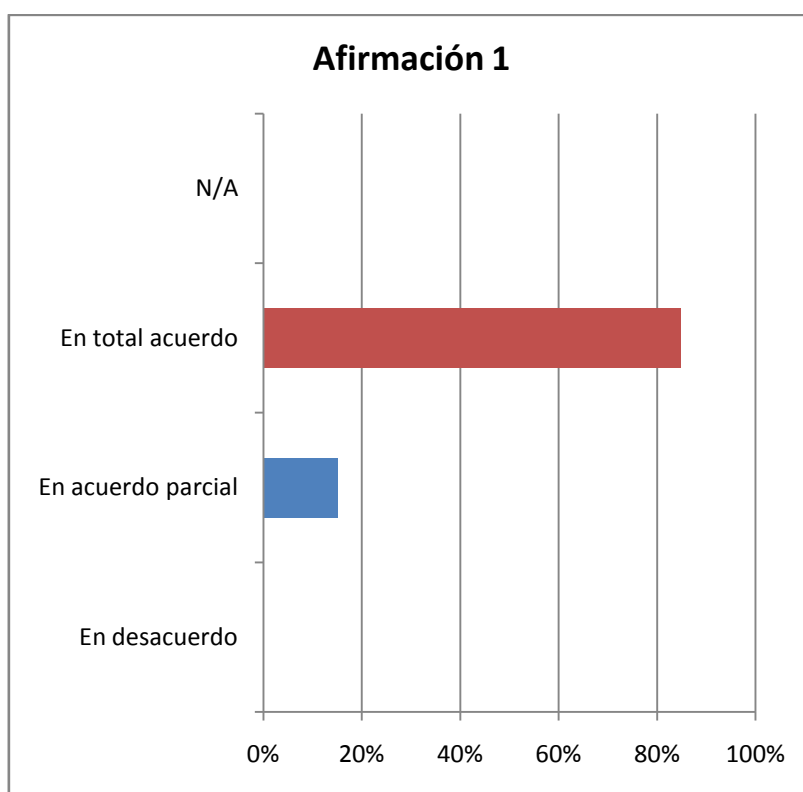


Gráfico 154. Delphi - Afirmación 1

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En acuerdo parcial
 - Cambios tan grandes como los llevados a cabo ya no son previsibles, pero el ritmo y la necesidad de cambios se mantendrán.
 - Los cambios son graduales. No todo lo nuevo se consolida.
 - La aparición de las autonomías necesita un periodo amplio para que la nueva situación se asiente.
 - La crisis económica incide en las Administraciones en cuanto el número de personal que posee, restringiéndose el acceso a la misma. Es posible, cabe desde luego, una reducción de los efectivos mediante jubilaciones

anticipadas dando entrada a la externalización de servicios. No obstante el poder sindical podrá matizar esta opción. No percibo cambios cualitativos importantes que sean efectivos.

- *Ha habido cambios importantes (inmigración, alto crecimiento económico,) que van a seguir, pero otros no seguirán o no lo harán al ritmo de años anteriores (la propia inmigración, el crecimiento económico).*

- En total acuerdo

- *Una breve mirada al pasado reciente, las dos últimas décadas, lo ilustra: globalización económica, nuevas tecnologías, ruptura de la política de bloques, nuevas amenazas de seguridad, etc.*
- *España se enmarca en un entorno competitivo europeo e internacional que demanda una Administración moderna y eficaz, cada vez más ágil en su actividad. De esta forma la Administración también contribuirá a la competitividad de nuestras empresas. Asimismo el ciudadano exige unos servicios de calidad, ofrecidos a través de todos los canales posibles: tradicional y telemático. Esto último supone el reto más importante de la administración del futuro: la e-administración.*
- *La e-administración es absolutamente necesaria, cuando existen más de una docena de organismos que tienen que dar su opinión para crear una mediana empresa. La administración debe de ser ágil, dar certificados con rapidez. La administración tiene que contribuir a aumentar la competitividad de nuestras empresas. Las balanzas fiscales darán transparencia, pero pueden aumentar los odios hasta que, como ha ocurrido desgraciadamente con muchos datos, que se han falsificado por utilizarlos políticamente. El actual agotamiento del ciclo político, que se une al económico nos puede permitir crear una administración de nueva planta, que atienda al ciudadano en su domicilio u oficina. La administración ha cambiado mucho estos últimos años, pero más lentamente que la sociedad, otro ejemplo es la situación de nuestros bancos que se han puesto al día mejor que en los países de nuestro famoso entorno, pero ha sido un gran fracaso al banco-e. Si queremos mejorar habrá que ver que se ha hecho desde la ya lejana cumbre de Lisboa donde se comprometieron los países miembros en la modernización, telemática, etc.*
- *Mantengo mi opinión. No sólo por las razones nacionales que ya di sino por el cambio exterior y general que también nos afecta, naturalmente. Llamo la atención sobre los dos volúmenes dirigidos por el arquitecto Antonio Lamela sobre "Estrategias para la tierra y el espacio. Geoísmo y Cosmoísmo, " Espasa Calpe, 2007. Dan testimonio de esos cambios.*
- *El entorno actual en el que nuestro país se enmarca impone una mayor exigencia por parte de los ciudadanos de los servicios que demandan de las Administraciones y las formas en que estos se prestan. Todo esto en un entorno globalizado hace que las perspectivas de cambio sean más inmediatas.*

- *Además de reiterarme en lo dicho en la iteración 1, señalar a la vista de algunos comentarios: a) la competitividad de nuestras empresas también contribuirá a la modernización y eficacia de las AAPP; b) los servicios de calidad a ofrecer son lo sustantivo, lo otro es instrumental y c) el reto más importante de futuro sigue siendo un mayor preparación profesional y convicción en el ejercicio del servicio público.*
- *El cambio tendrá a incrementarse aun más.*
- *Mantengo mi respuesta expuesta en la primera iteración, los cambios de todo tipo se van acelerar, afectando a todo tipo de organizaciones: políticas, sociales, empresas privadas, organizaciones públicas, e incluso a la propia familia.*
- *El entorno mundial, la consolidación de los procesos democráticos, la nueva conciencia de los ciudadanos como actores en el proceso político, las tecnologías, la gestión del conocimiento.*
- *Temas como la globalización, las TIC, comunicaciones, la eficacia, eficiencia, la productividad y el rendimiento, sólo afectan al sector privada, sino cada vez más al ámbito público.*
- *El ritmo de cambio del entorno es muy fuerte debido a la presión de la tecnología, la complejidad de las formaciones sociales y la revolución de las demandas ciudadanas.*
- *El restablecimiento de la democracia, la implantación del Estado autonómico y la entrada en la Unión Europea han generado el cambio.*
- *Tanto por los recursos limitados, como por las innovaciones en Administración electrónica, hemos de estar en continuo cambio.*
- *El impacto de la globalización, la llegada de grandes colectivos de inmigrantes y el agotamiento, aunque sea parcial, del modelo político de la transición junto al nuevo ciclo económico.*
- *El cambio en este sentido es exponencial.*
- *Se acelerará; los cambios recientes nos sitúan en un escenario muy diferente del que no tenemos todas las claves, de ahí no conocer su impacto definitivo.*
- *Hemos aplicado una descentralización autonómica, excesiva y apresurada. Y todavía hay quienes quieren una nueva descentralización municipal. Algunos nos acordamos de los Reinos de Taifas...*
- *Si estudiamos la historia de la humanidad en estos últimos XX siglos la aceleración es evidente en los recientes cincuenta años, incrementándose espectacularmente durante los veinte últimos, este es un gran tópico, pero como todos los tópicos, es una gran verdad, ya que lo estamos viviendo; quizá dentro de algunos años no sea tan cierto, ni exacto.*

Resumen

Los resultados obtenidos y los comentarios que los soportan coinciden en gran medida con los resultados previos obtenidos en el sector privado. Hay más de un 80% de total acuerdo y nadie en desacuerdo.

Hay un claro consenso acerca del cambio que estamos experimentando y que éste se está acelerando y todavía lo hará más en el futuro, lo que supone un claro reto de adaptación de la gestión pública para ese nuevo entorno.

4.2.2. Afirmación 2: “La complejidad del entorno social está siendo y va a ser cada vez mayor, y ello tendrá un elevado impacto en la forma de gestionar las organizaciones en la Administración”.

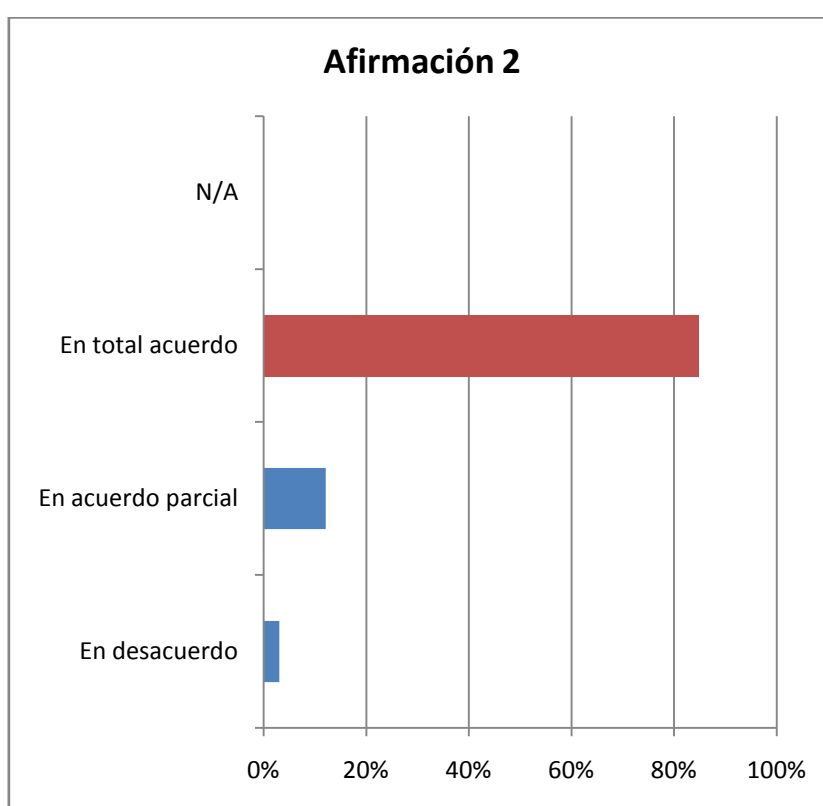


Gráfico 155. Delphi - Afirmación 2

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *La complejidad nos la va a dar la disponibilidad de recursos, el entorno social complejo se va a centrar en el aumento de la edad de la población, en el envejecimiento, el resto es controlable.*

- En acuerdo parcial
 - *Ya tenemos bastante complejidad social, alguna aumentara, como el envejecimiento de la población, que aun no calibramos bien lo que de destrucción de recursos va a suponer, pero otros como el aumento de inmigración se van a moderar.*
 - *Cierto que el entorno social cambia relativamente de forma rápida y que impacta en las AAPP, pero el efecto de ese impacto no va a ser repentino.*
 - *Me reitero en lo dicho: DEBERÍA de tenerlo, sigo opinando que con sólo quererlo no bastará si no se actúa sobre las resistencias internas al cambio y sobre la ineptitud de muchos directivos que tienen que impulsar y liderar ese cambio.*

- En total acuerdo
 - *La Administración es sólo el instrumento de la vida política y del Estado de derecho para organizar la convivencia. Está mediatizado por la coyuntura histórica.*
 - *Creo que en parte se ha contestado en la afirmación 1, pero no debemos olvidar a la ciudadanía, que con sus impuestos financia el Servicio Público y, a su vez, recibe una serie de bienes y servicios; por tanto nos van a demandar una gestión más eficaz, más rápida y directa.*
 - *El proceso de cambio descrito tiene aún aspectos pendientes y a ello hay que unir los efectos de la globalización.*
 - *Además de la rapidez del cambio, los ciudadanos son cada vez más exigentes en el nivel de calidad de los servicios públicos.*
 - *Las Administraciones no pueden ser sordas a esos entornos nuevos más complejos y han de revisar sus modelos de gestión para nuevas formas de prestar servicios.*
 - *Los ciudadanos ven a la Administración de manera distinta, como proveedora de servicios.*
 - *La Administración está al servicio de ese entorno social que desde luego condicionará y deberá orientar el cómo se prestan los servicios ofrecidos.*
 - *Es la consecuencia de lo anterior.*
 - *La Administración tiene que representar a la sociedad que controla y proporciona sus servicios. La complejidad de la sociedad aumenta, pero paradójicamente la vida de los hombres se simplifica, ya que la naturaleza humana cambia muy poco. En esta idea tiene que basarse la Administración al llevar a cabo sus funciones, que tienen que ser cada vez menores, menos intrusivas en tiempos de bonanza y más activas o protagonistas en tiempos de escasez.*

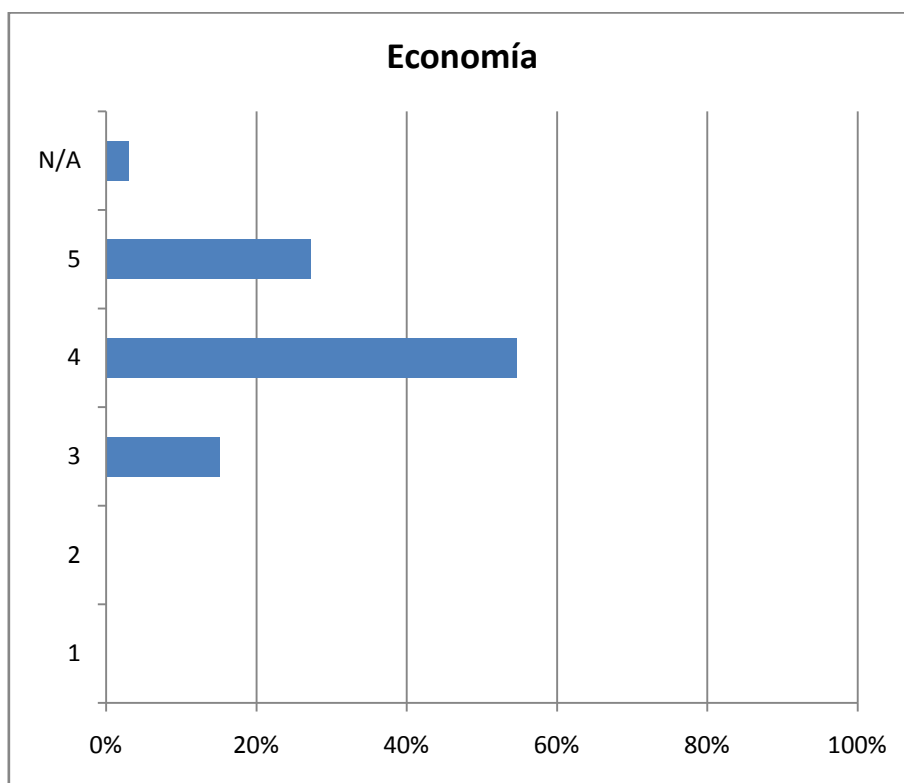
- *La burocracia actual de la Administración es continuista de la originariamente plasmada en el siglo XIX. El principio de jerarquía, propio de esta forma de organización, va moldeándose, dando entrada a otros actores públicos y privados que concurren en la vida administrativa.*
- *La segmentación de la población española es cada vez mayor. Distintos colectivos que solicitan diversos servicios y para los cuales la forma de actuar frente a la administración es muy distinta. La administración deberá analizar dicha segmentación, los diferentes tipos de usuarios que se acercan a ella, y los diversos canales de relación que deberán ser implantados. Esta realidad tendrá su reflejo en las fórmulas de gestionar las organizaciones y los servicios públicos.*
- *Si el entorno social cambia, la forma de actuar de la AAPP cambia también, no tiene que ser difícil pues toda organización tiene que innovarse para sobrevivir, tiene que adaptarse inmediatamente, prestando los nuevos servicios que demanda la sociedad civil. Una mayor segmentación de la población española tiene que notarse en la administración, por ejemplo, crear inmediatamente comedores para aquellos que no tengan trabajo, rentas o patrimonio, adelantarse a las necesidades del futuro es la creación de muchos servicios asistenciales, acordémonos, una vez mas de la situación de los EE.UU. de Roosevelt*
- *Se han reconocido derechos a los ciudadanos que exigen (en ocasiones) una buena marcha del servicio. Por lo demás la cultura en la sociedad de que la Administración es preeminente frente al sujeto privado perdura en la actualidad. Hay miedo en exigir a la Administración. Esto es más verificable en poblaciones pequeñas que en las grandes ciudades.*
- *Si el entorno social cambia, la forma de actuar de la Administración ha de transformarse para satisfacer al entorno social en el que sirve*
- *La complejidad de la administración ira a mayor, así como también las demandas de los administrados, por lo que la gestión será cada vez más compleja.*
- *Mantengo mi respuesta, la Administraciones deberán prestar los servicios públicos de forma cada vez más rápida y eficaz, los ciudadanos son cada vez más exigentes, afectando tanto a los políticos, funcionarios y representantes sindicales de la Administración.*

Resumen

El acuerdo con la afirmación vuelve a ser enorme. No hay duda que los cambios en el entorno presentes y futuros tendrán grandes repercusiones sobre la gestión pública. En muchos casos estos cambios vendrán originados por la presión de una mayor exigencia por parte del ciudadano.

4.2.3. Señale la importancia de cada uno de estos aspectos como fuentes de cambio y complejidad en el futuro (de 1 a 5 siendo 1 = poco importante y 5 muy importante)

Economía



*Gráfico 156. Delphi - Importancia
Economía*

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Es importante, pero no decisiva. Los actores económicos se adaptan a la situación, aunque sea disparatada.*

- 4-5
 - *Variable que escapa en gran medida de las decisiones públicas.*
 - *La Administración pública debe siempre adaptar sus políticas públicas y la gestión de sus servicios a la situación económica del país, e incluso adelantarse a dichos cambios.*

- *La economía es todo en el mundo actual, pero hay que tener en cuenta los aspectos claves del Estado del Bienestar; no se puede desmontar porque irá en contra de la actual cohesión social.*
- *En relación a la necesidad de políticas sociales y del mercado de trabajo.*
- *Determinante por definición.*
- *Tendremos que adaptar la gestión a los recursos disponibles, entiendo en ese sentido la importancia de la economía.*
- *Condiciona en gran manera la disposición de recursos a la hora de introducir cambios y realizar inversiones, pero no de forma absoluta.*
- *La prestación de servicios depende en gran medida de la economía.*
- *Mayor peso de las TIC en la economía.*
- *Una recesión económica puede condicionar que los presupuestos se orienten a política y ayuda social y se minoren las partidas destinadas a modernización administrativa.*
- *La nueva economía, la que nacerá después de la gran crisis de confianza y de solvencia de las instituciones financieras, que durará más de tres años de atroz humillación de las clases rectoras y financieras y de privaciones de las clases menos poderosas.*
- *Teóricamente muy importante sobre todo por el desplazamiento de su principio de eficiencia en el marco del gasto publico. En la práctica apenas se adoptan Estrategias para optimizar siquiera la eficacia.*
- *Se tendrán que crear más departamentos de análisis y previsión de cambios. El Estado del Bienestar no solo hay que ampliarlo sino mejorarlo con aportaciones de las empresas privadas y las fundaciones que producirían más cohesión social. Los candidatos demócratas en las elecciones de EE.UU. lo quieren implantar. Las empresas privadas pueden mejorar la sanidad, la educación, la gestión cultural, etc. En una palabra, la utilización de recursos escasos y disponibles a las continuas mutaciones de la sociedad es una de las definiciones de la economía, como sabe todo empresario...*
- *La economía es muy importante pero no creo que afecte al establishment instituido. En todo caso, la tasa de reposición de efectivos en las AAPP quedara congelada como las subidas salariales. Modificaciones más allá de todo esto generarían conflictos insolubles, como ya sucediera en 1992-1995, y por ello no cabe una quizás oportuna reconversión.*
- *Debo añadir que la actual laboriosidad de los españoles me parece muy baja: largas vacaciones, puentes continuos, no dar golpe entre el viernes a mediodía y el lunes por la mañana... ¡Igualito que en EE.UU.!*
- *Los cambios se ven favorecidos y pueden realizarse si se dispone de presupuestos suficiente para nuevos proyectos.*

- *La Administración adaptará su actuación a las coyunturas económicas que atraviere el país, paliando sus efectos o bien redistribuyendo efectivos. Se habrá de adaptar la gestión a los recursos disponibles y redefinir y priorizar objetivos.*
- *Los servicios que se presten a los ciudadanos dependen en gran medida de la economía.*
- *Las AAPP no solo deben adaptar sus políticas y la gestión de sus servicios a la situación económica del país, sino también saber preverla y realizar políticas que permitan la sostenibilidad económica del modelo social europeo.*
- *La globalización va a dar una mayor importancia a la economía; sólo basta con ver la actual crisis financiera que al principio parecía que era un problema de EE.UU. y al final ha afectado a todo el sistema financiero internacional. Además la actual crisis es consecuencia de la ausencia de regulaciones en ciertas operaciones financieras, el Estado no puede permitirse que exista un liberalismo absoluto en las relaciones económicas. Mantengo mi respuesta anterior.*
- *Sin empleo no hay ingresos, sino gastos en políticas de cobertura.*

Política Nacional/Autonómica

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *La política que se despliega en los diferentes niveles territoriales es una fuente de cambio indiscutible en el entorno de las AAPP, ya que marca las líneas estratégicas de su actuación.*
 - *El sistema autonómico es un aspecto ya incorporado en lo más sustantivo.*
 - *Se irá adaptando a los cambios.*
 - *Los conceptos de espacio público o privado, urbano o agrario, de ocio o laboral no se van a diferenciar mucho. La administración se adaptará a un nuevo mundo. En España tienen que desaparecer los tres millones de funcionarios, nacionales, autonómicos y locales y otros pocos autonómicos. Los nacionales serán sustituidos por los de las organizaciones internacionales.*

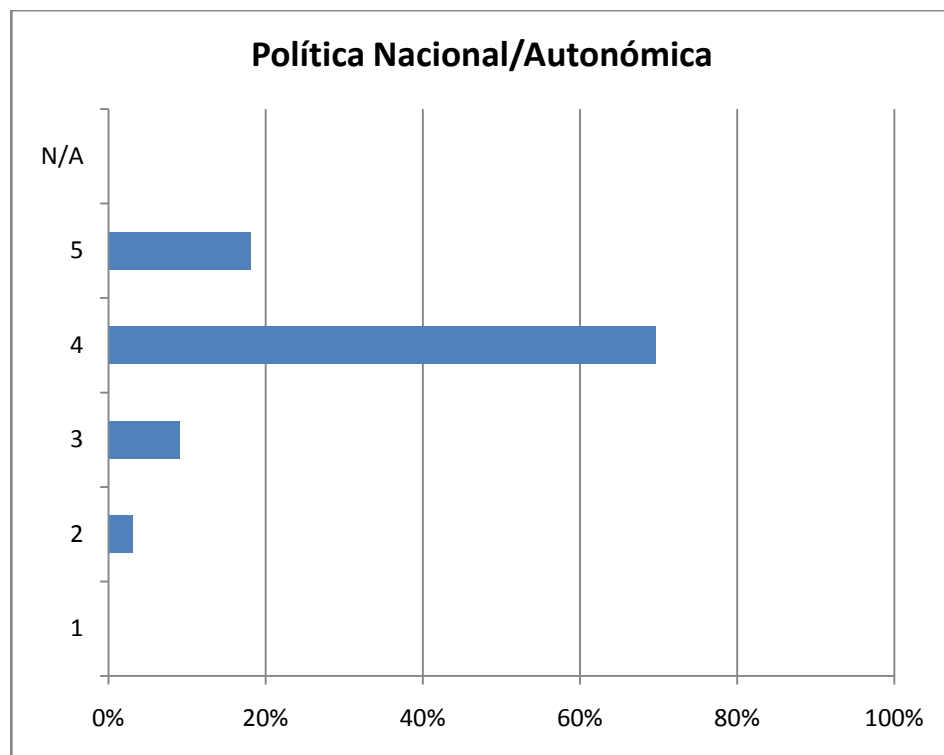


Gráfico 157. Delphi - Importancia Política Nacional/Autonómica

- 4-5
 - *Modelo de Estado Federal con reforzamiento de competencias de planificación y control.*
 - *Son los niveles en los que se deciden unas u otras políticas y, por tanto, las posibilidades de cambio, pero ya condicionadas por la economía.*
 - *Queramos o no estamos en un país cuasi federal, con tres grandes niveles de Administración (Estado, CC.AA. y Local), en donde la casi totalidad del Estado de Bienestar (excepto las pensiones) la gestiona las CC.AA., con el agravante de que no hay corresponsabilidad fiscal (ingresos). No se debe olvidar la escasa financiación de las Administraciones Locales.*
 - *Como forma de actuación y relación con los ciudadanos, en especial en el ámbito autonómico y la necesidad de coordinación.*
 - *El autonómico es un aspecto clave que sigue pendiente de cerrar.*
 - *Las decisiones políticas y la implicación de los gobernantes son determinantes.*
 - *Las transferencias modulan la administración del Estado.*

- *En un Estado de las Autonomías y sobre la concurrencia de reciente normativa la Administración Autonómica está llamada a ser la legataria legítima de una Administración General exigua y carente de dinamismo.*
- *En este punto aunque ha sido ya un condicionante en el pasado y se han producido numerosas transferencias y cambios en la organización territorial, parece claro que seguirá siendo un condicionante también de futuro, sobre todo en cuanto a los posibles avances hacia políticas de cooperación y colaboración entre AAPP.*
- *La política territorial continua siendo una fuente de cambio estratégico, las decisiones de ámbito estatal o autonómico condicionan la orientación del modelo que se adopta y el ritmo de su desarrollo estableciendo unas y otras prioridades. Una vez dicho esto empecemos a pensar pues que las autonomías se podían haber asentado en tres o más generaciones pero lo han hecho en dos y han creado 17 clases políticas con sus intereses muy difíciles de transformar para obtener eficacia e implantar la idea coste-beneficio. Para los que estudiamos en su momento derecho constitucional, estamos no en un país federal sino en uno cuasi federal con tres grandes niveles de administraciones, en donde la casi totalidad de las prestaciones del Estado de Bienestar (excepto las pensiones) las gestionan las autonomías con grandes diferencias en la calidad de las mismas; además tenemos el agravante que no hay corresponsabilidad fiscal (ingresos). Puede que la situación se degrade más con la publicación de las balanzas fiscales. No se puede olvidar la escasa financiación de las administraciones locales, especialmente en momentos de crisis del sector de la construcción.*
- *Al amparo de la Ley 7/2007, el modelo autonómico en materia de personal, por ejemplo, cambia la administración modelo que era la general del Estado por la descentralizada.*
- *La tendencia autonomista me sigue pareciendo errónea. Pero le reconozco más influencia como factor de cambio (malo) y de complejidad (innecesaria) de lo deseable.*
- *La estructura del Estado es elemento esencial y básico.*
- *Una vez se han concluido (en la mayoría de CCAA) los procesos de transferencia de competencias, la AGE solo es prestadora de servicios residuales mientras que las CCAA y EELL son las que gestionan la mayoría de servicios que reciben los ciudadanos.*
- *Las bases del sistema político están bien establecidas.*
- *Necesidad de pactos/acuerdos sobre la estructura competencial y prestacional de las diversas Administraciones tanto en la política de gastos como en la de ingresos.*
- *La política Autonómica va a tener cada vez más peso, en donde aspectos como las balanzas fiscales y la financiación va a traer cada vez más tensiones. Las CC.AA. gestionan todo el Estado de Bienestar excepto las pensiones.*

- *Creo que va a seguir siendo muy importante por las complejidades del Estado compuesto.*
- *A condicionar el destino y la cuantía de los gastos.*
- *Protagonismo de las Comunidades Autónomas como prestadoras de servicios públicos.*

Unión Europea

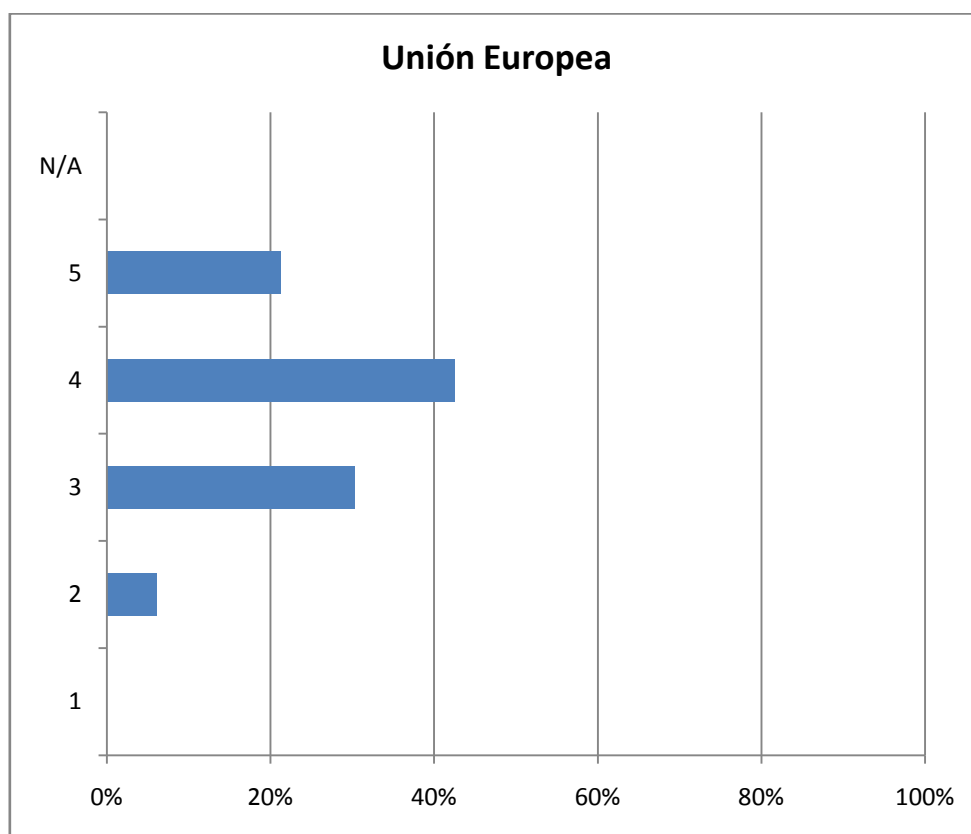


Gráfico 158. Delphi - Importancia Unión Europea

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Es importante, pero al final cada país dependerá más de sí mismo, por ejemplo de la productividad que tenga, que por las decisiones de la UE. Creo que en el futuro, la ampliación a los 25 creará tensiones internas dentro de la UE.*

- *Incide y en determinadas políticas mucho, pero en su conjunto valoro una incidencia media.*
- *Intentará armonizar los cambios.*
- *Cabe prever una mayor influencia de las directivas europeas.*
- *La UE es importante en sí misma. Pero sigo creyendo que influye poco en nuestras decisiones internas.*
- *La U.E. con su ampliación va suponer una mayor complejidad en la toma de decisiones. Los nuevos países les falta cultura democrática, y sus Administraciones son poco transparentes.*
- *Mecanismo de impulso.*
- 4-5
 - *Las políticas UE condicionarán en mayor medida las decisiones nacionales de los Estados.*
 - *El impacto de las políticas que se desarrollan desde la UE dependerá en gran medida del tipo de política que sea y de las competencias que las instituciones europeas tengan en cada materia, así como del tipo de legislación que la contemple.*
 - *Como impulsora de cambios, en especial en materia medio ambiental y de sociedad del conocimiento.*
 - *El marco de las políticas nacionales es establecido por la Unión Europea.*
 - *España está cada más integrada en políticas de orden europeo y eso siendo positivo en términos generales también determina marcos generales que quizás encorseten en demasía el ámbito de decisiones nacionales.*
 - *Puede intensificarse su importancia.*
 - *Las políticas europeas son cada vez más importantes y fuente de cambios y complejidad del sistema.*
 - *Las unidades supranacionales tienden a ser más poderosas y atacar la libertad de los ciudadanos justificando todo en razón de la eficacia y la defensa de los derechos sociales. La posible lucha se encuentra entre los derechos de las personas y los derechos de las masas. Por esta razón continuara siendo una institución respetada, pero poco acatada y cumplida.*
 - *Las políticas unionistas de administración pública someten al legislativo y ejecutivo nacional intentando implementar nuevas Estrategias. De su éxito dudo bastante, aunque limita considerablemente la vocación continuista de una burocracia que se sabe poseedora de un importante núcleo de poder.*
 - *Se puede recurrir a las políticas asimétricas y cada país decidir en qué temas se compromete, en campos como el medio ambiente y la sociedad*

de consumo y menos en la energía. España se encuentra en los últimos lugares en sostenibilidad y sociedad del conocimiento

- *El Gobierno español está obligado a transponer en nuestro ordenamiento las Directivas de la UE, Ej.: la igualdad, y la conciliación vida laboral-familiar. Por todo ello, la independencia del Estado Español con la UE y sus políticas es relativa.*
- *Cada vez más será motor y condicionante por la progresiva integración y dependencia mutua.*
- *Como impulsora de cambios, sobre todo en materia medioambiental y también en los marcos jurídicos en los que opera la Administración (por ejemplo en contratación).*
- *Las decisiones tomadas a niveles supranacionales cada vez cobran mayor relieve.*
- *Las Directivas son de obligado cumplimiento y ello incide favorablemente en la homogeneidad del espacio UE. Esta y otra normativa actúa como impulsora de cambios en diversas materias: medio ambiente, I+D+i, nuevas tecnologías, aproximación a la media de la UE del volumen y de la estructura del gasto social, etc.*
- *Fija los criterios macroeconómicos y sus países son nuestros principales clientes: si van bien nos compran más o vienen más de turismo y nosotros también vamos bien.*

Sociedad / Cultura

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Como fuentes de cambio y complejidad, no les veo importancia.*
 - *Es muy difícil valorar el cambio cultural: difuso y fácilmente contaminable.*
 - *Es un producto del momento histórico/económico y político.*
 - *En relación a la exigencia de mayor eficiencia.*
 - *Hay otros aspectos más importantes y que condicionan.*
 - *La Cultura es motor del desarrollo y progreso de los pueblos.*
 - *Están más cerca de la Política que de la Administración.*
 - *La sociedad civil interactúa con la Administración principalmente a través de organizaciones de funcionarios o sindicales. Sin embargo, la impermeabilidad de los titulares de los centros de poder frustra cualquier regeneración en sus políticas.*

- *Dentro de este punto deben distinguirse la sociedad y la cultura. La sociedad como tal es un motor importante de cambio para la Administración; la cultura también es un factor a tener en cuenta. Precisamente el fenómeno migratorio ha traído a España diversas culturas, las cuales deben ser contempladas por las AAPP en su oferta de servicios públicos.*
- *Son realidades que están más cerca de la política que de la administración; con todo, una sociedad cada vez más informada y compleja (fenómeno inmigratorio) exigirá cada vez más a las AAPP.*
- *La educación sí me parece importante; la cultura por la cultura, tengo mis dudas de que incida.*

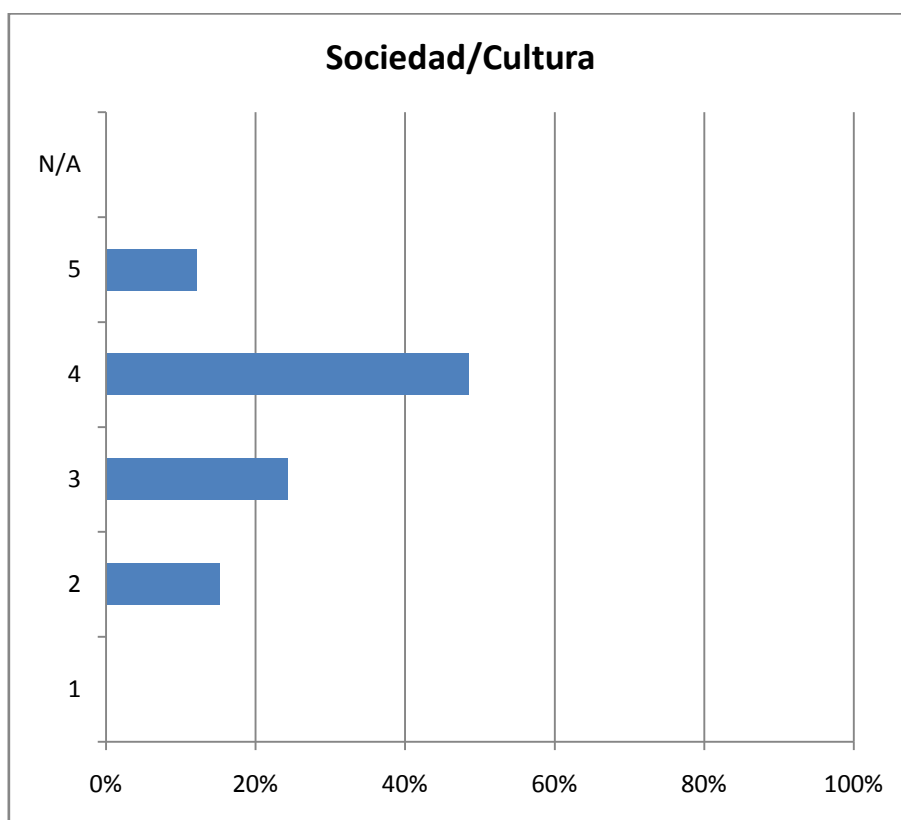


Gráfico 159. Delphi - Importancia Sociedad/Cultura

- 4-5
 - *La sociedad cada vez será más culta, tendrá más información (TIC, Internet, etc.), por lo tanto nos exigirá cada vez más a las Administraciones Públicas y a sus políticos.*
 - *La multiculturalidad será muy relevante.*

- *Las Administraciones deben dar respuesta lo más exacta posible a las demandas sociales y por tanto deben tener presente cómo evoluciona la sociedad y los valores culturales.*
- *Se transforma el concepto de Administración que tienen los ciudadanos.*
- *La sociedad es el motor principal de cambio de las administraciones. La gestión cultural también. Si incluimos en este apartado a la TV y otros medios de influencia y de presentación de modelos de vida y creación de necesidades de bienes y servicios, se puede apreciar claramente el fenómeno de la situación vital de Europa que cada vez presenta más características decadentes y faltas de vitalidad; la decadencia y la vulgaridad son las notas actuales de Europa, todo lo contrario a lo que defendía Ortega, cuando hablaba de las minorías selectas, creadas en el esfuerzo y la inteligencia y la educación como gran tesoro de una sociedad.*
- *Una sociedad que perciba un Estado de Derecho efectivo dará lugar a una sociedad que exija un cumplimiento y gestión de los servicios públicos eficiente. Hoy estamos lejos de alcanzar esta situación.*
- *Más cultura, más información en los ciudadanos exige más a las AAPP y la multiculturalidad es un factor cada vez más relevante.*
- *Las sociedades con un mayor índice cultural son más exigentes a la hora de demandar servicios de la Administración y más críticas de cómo estos se prestan*
- *La Cultura representa una necesidad de primer orden para la ciudadanía.*
- *Cada vez la sociedad será más interracial, con una gran conectividad (TIC) y más exigente.*

Demografía

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Se compensa con la inmigración. Mediatiza los recursos públicos.*
 - *No se prevén cambios importantes cuantitativos.*
 - *Los movimientos poblacionales afectan a las políticas transversales.*
 - *No es relevante, salvo creci/decrecimientos sobresalientes.*
 - *En cuanto a la condición de persona que poseen los inmigrantes al amparo de Tratados Internacionales, a salvo los de la UE, no creo que afecten decisivamente a las AAPP.*
 - *Los flujos migratorios influyen en todos los aspectos de la acción de gobierno.*

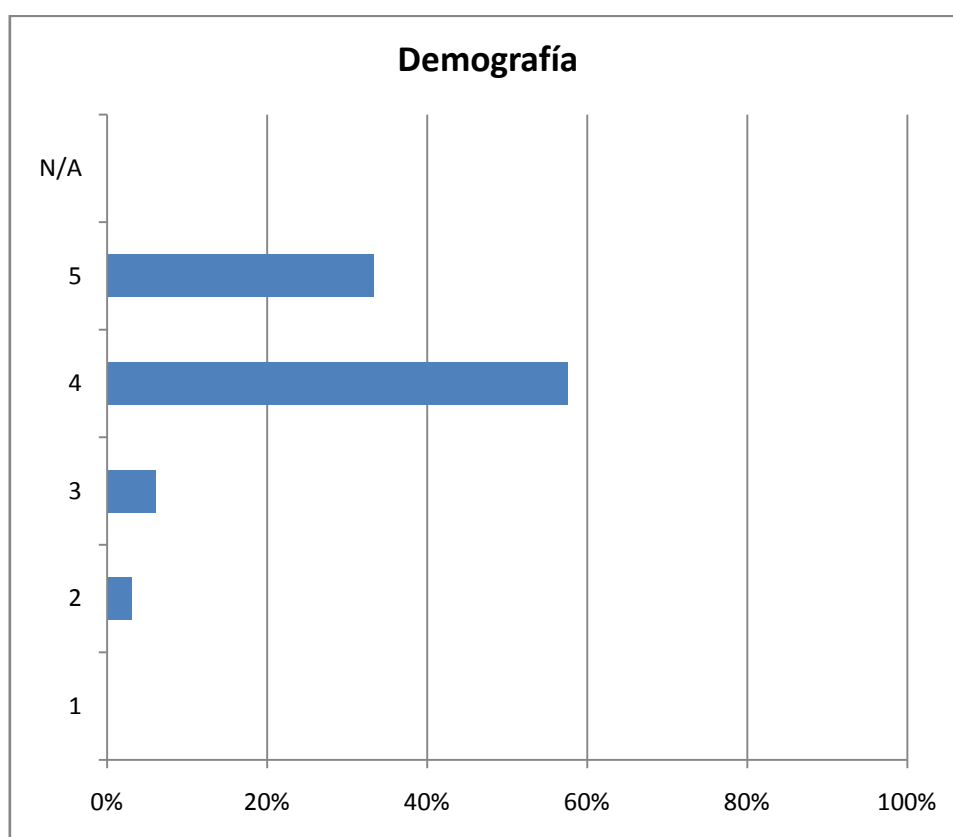


Gráfico 160. Delphi - Importancia Demografía

- 4-5
 - *Factor clave. Envejecimiento de población. Baja tasa natalidad. Flujos migratorios.*
 - *Es indudable que este es uno de los factores prioritarios a tener en cuenta por las AAPP, sobre todo en políticas relacionadas con los grandes ámbitos prestacionales: educación, sanidad y servicios sociales.*
 - *Por la necesidad de recursos: tanto para los compromisos de escolarización de 0 a 3 años como para ayudas a la dependencia, la necesidad de recursos y con ello de cambios, sí la veo muy importante.*
 - *Algunas decisiones se deben tomar teniendo en cuenta la demografía (educación, sanidad, servicios sociales, empleo, pensiones, etc.), determinadas medidas tiene su efecto pasados los 10 años. Por ejemplo, la jubilación parcial o total de los funcionarios a los 60 años repercute en las cuentas de la Seguridad Social de una forma muy importante, tanto en los gastos (más pensiones a pagar) como en los ingresos (cuotas obrera y patronal que se dejan de recaudar).*

- *Las sociedades -y las demandas a la Administración soportan un cambio demográfico muy fuerte por la acción combinada del fenómeno migratorio y el envejecimiento.*
- *En el contexto de políticas diferentes que garanticen la igualdad de prestaciones en el entorno rural y en relación con los inmigrantes.*
- *En particular hay que considerar el incremento absoluto y relativo del número de inmigrantes.*
- *El modelo demográfico de un Estado condiciona sobremanera las Estrategias de gestión y dirección de recursos y los programas. Así, altas tasas de crecimiento exigen más medios para atender las demandas de más servicios y tasas de crecimiento moderado permiten apuestas por mejoras y calidad.*
- *Envejecimiento de la población, integración de emigrantes, natalidad, etc.*
- *El envejecimiento ralentizó los cambios.*
- *La demografía sí es importante en todo. Y con nuestra bajísima natalidad no vamos bien.*
- *En Europa es importantísimo ya que la desaparición de la sociedad estamental a causa de la ilustración y de la tradicional a causa del progreso técnico han producido la necesaria creación de una clase de emigrantes que al ser los esclavos de nuestra sociedad tendrán que integrarse o emanciparse. Contra esto nada puede hacer la Administración y el Estado al estar sin defensa y paralizado. Los europeos ya han utilizado el derecho romano y la filosofía de los clásicos, la religión católica y la influencia judía, estos pilares de Europa ya no sostienen nuestro continente. Rusia, por ejemplo, tiene un problema muy serio por su baja densidad demográfica.*
- *Empecemos por la historia, que buena falta nos hace: las pestes, las guerras etc. terminaron con la sociedad estamental y lo que apareció fue la Ilustración, las masas con la Revolución francesa. En nuestro siglo, la familia tradicional ha desaparecido como modelo a causa del llamado progreso técnico y científico. Por esta razón en Europa se ha producido una crisis demográfica que ha sido superada por la aparición de unas masas procedentes de países pobres que cumplen las funciones que en Roma y Grecia ejecutaban los esclavos; se han tenido que integrar y después emanciparse. En Rusia va a suceder estos años venideros... La demografía es un factor clave, por el envejecimiento de la población, baja tasa de natalidad, flujos migratorios; todo esto repercute en las administraciones: educación, sanidad, servicios sociales, empleo, pensiones, etc., incluso algunas medidas que se tienen que tomar actualmente tendrán sus consecuencias dentro de 10 años.*
- *Las AAPP vendrán muy condicionadas en su actuación por los flujos migratorios, envejecimiento de la población ...*

- *Es, sin duda, uno de los elementos claves en los próximos lustros: incidencia clara en gastos de sanidad, servicios sociales, pensiones... pero también con claros retornos económicos y generación de empleo. Es un reto, también una oportunidad.*
- *Importantísimo, nuestra sociedad es cada vez más vieja ya que la tasa de reposición es del 1,2 o 1,3. Por tanto necesitaremos la inmigración para poder mantener nuestro sistema productivo.*
- *Condiciona totalmente las políticas de destino de los recursos.*

Globalización

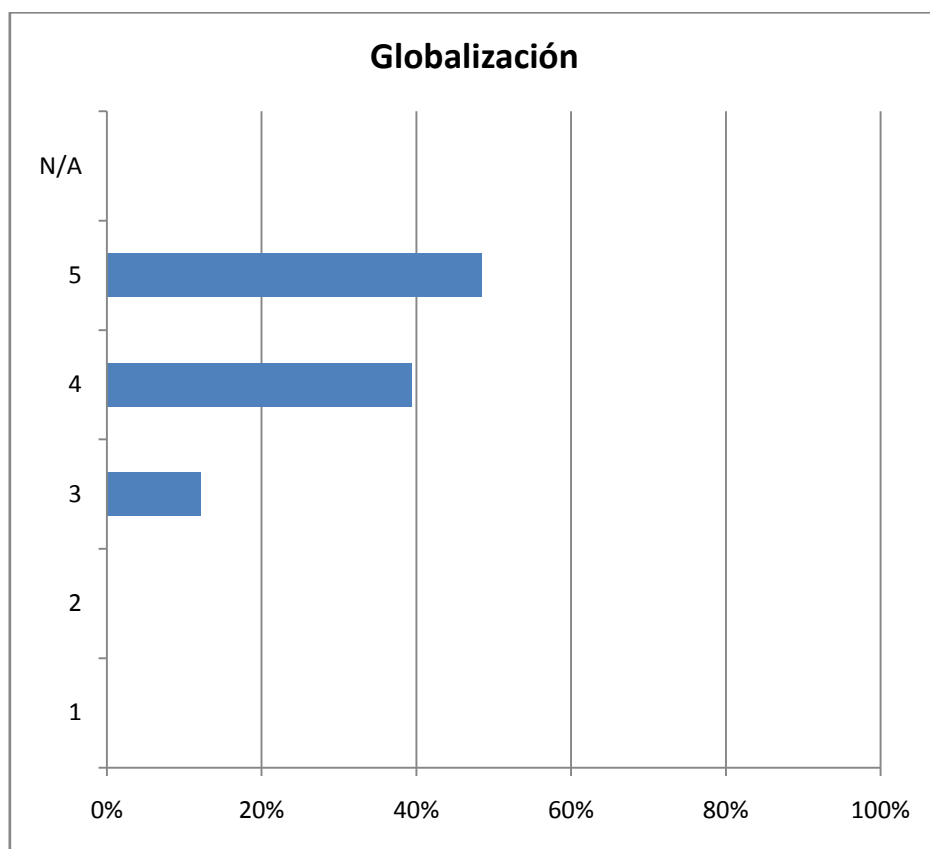


Gráfico 161. Delphi - Importancia Globalización

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3

- *Se ha hablado mucho de la globalización pero la falta de conocimiento de ese término causa que pase inadvertida.*
 - *Respeto a la gran mayoría que opina lo contrario. Pero no alcanzo a ver cómo esto afecta a nuestras AAPP salvo en las relaciones exteriores que siguen siendo bilaterales, de Estado a Estado o de sociedad a sociedad, en casi todos los casos. En materia científica no son los Estados los creadores de investigación sino los ciudadanos.*
- 4-5
- *La globalización nos afecta, ya que nos obliga a que los sistemas productivos sean más eficientes, incluida la Administración Pública.*
 - *Reto fundamental que provoca adaptación o expulsa del mercado.*
 - *El marco de desenvolvimiento de la gestión pública está muy afectado por fenómenos de interdependencia que provoca la globalización.*
 - *Va a condicionar el parte nuestro desarrollo y posición en el mundo; nos obliga a cambiar.*
 - *Es un fenómeno-proceso que va a más.*
 - *Un mundo de interrelaciones y cada vez mayores interconexiones exige un análisis más complejo de los efectos de cada decisión.*
 - *Sus efectos se incrementarán y se harán más complejas las interrelaciones.*
 - *La competencia será cada vez mayor.*
 - *Los cambios se transmiten más rápidamente.*
 - *Un entorno globalizado es un reto en sí mismo para el Sector Público. De nuevo hay que hablar de AAPP que generen sinergias de competitividad en las empresas en un mundo interdependiente, impulsen la educación para lograr profesionales formados y que puedan competir en el mercado global e impulsen la innovación y la investigación para situar al país en los primeros puestos a nivel internacional.*
 - *Obliga a competir con otras Administraciones: es un reto para el sector público. Las decisiones de otros países repercuten en el nuestro. Tienen que ser más competitivas (educación, innovación e investigación) para que nuestro país suba algún puesto en el ranking. Al desaparecer o reducirse las distancias y desaparecer los espacios entre culturas y sociedades se producirán enormes cambios en materia de precios, valor de los servicios, necesidad de nuevas reglas de organización que crearan un nuevo derecho administrativo. Las reformas de esta Nueva Gestión pública se han concretado en la descentralización estructural y en las organizaciones con un solo fin, que han incrementado la fragmentación del sector público ("agencia administrativa de actividades relacionadas con el flamenco"). Esta proliferación de organismos de muy diversa índole es una de las razones por la que varios países de la OCDE han lanzado re-*

cientemente iniciativas para incrementar la coordinación y colaboración necesarias y abordar las cuestiones de management estratégico, del cost-cutting y del role-of-government. Para tales iniciativas -como el "Gobierno Conjunto (joined-up government), en el Reino Unido- parece crucial fortalecer los vínculos entre la administraciones y las empresas. La coordinación puede ser, como todo el mundo sabe, vertical u horizontal y puede lograrse utilizando mecanismos que brinda el principio de jerarquía, contratos o el trabajo en red (este último muy utilizado en el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación) para la negociación y los enfoques multinivel de la gobernanza. Un segundo paso es ir a una generación de reformas en las que el péndulo oscile hacia atrás con el redescubrimiento de la jerarquía y la burocracia, volviendo a incluir al Estado.

- *Las políticas de la UE obligarán a España a adoptar normas conforme exige este nuevo fenómeno, entre ellas: respeto de los derechos humanos, transparencia en los países huésped para empresas multinacionales. Ello ocasionará una visión más amplia de los problemas mundiales y entre ellos, el más importante, la corrupción.*
- *Con la globalización aumenta la competitividad de las organizaciones, incluida la Administración*
- *En un mundo global, interrelacionado, es necesario, desde las AAPP, hacer análisis más completos de los efectos de cada decisión y no sólo adaptarse a los cambios sino preverlos y saber liderarlos desde el acuerdo social interno y externo (Organizaciones internacionales).*
- *La globalización afecta a todos y todas las organizaciones. En una aldea global la competencia beneficiará tanto a productores como a consumidores.*
- *A efectos de producción, de consumo, de precios, la globalización de los mercados y políticas nos condiciona totalmente. No ha más que seguir cualquier medio económico, y también de las migraciones de las personas de una manera global.*

Centralización / Descentralización

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Tendencia - Admite modulaciones.*
 - *En equilibrio, más descentralización de servicios y más centralización de garantías.*
 - *Gran parte del proceso de descentralización está realizado.*

- *Más que centralización-descentralización, es la simplificación: que sea uno el nivel, no las duplicidades y complejidad que aún tenemos administrativamente.*
- *Serán menos importantes.*
- *Existe poca preocupación por ello debido en gran medida a las diversas esferas de descentralización: Comunidades Autónomas y Administración Local.*
- *En términos de eficacia es operativa la centralización; en términos políticos, el principio de subsidiariedad, es decir, la descentralización.*

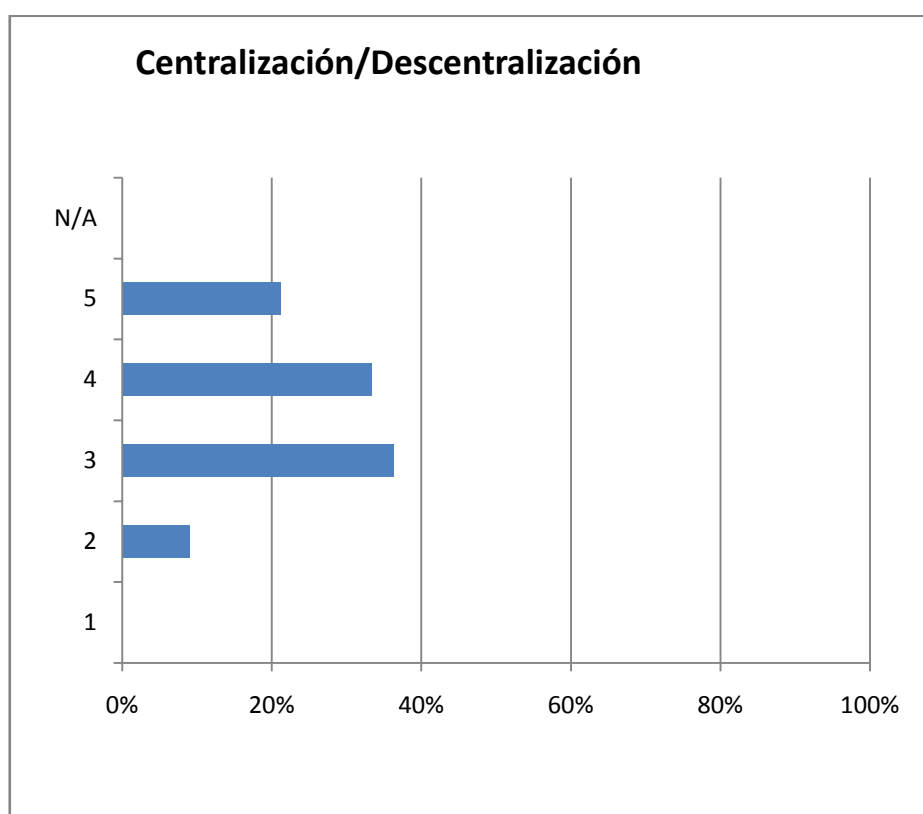


Gráfico 162. Delphi - Importancia Centralización / Descentralización

- *Este es un factor que ya ha marcado un cambio en la Administración española, por lo cual ha sido un reto cumplido en una primera fase con la generación de las Autonomías y las transferencias de competencias del Estado a las mismas. En la actualidad es un factor intermedio de cambio, con un matiz: la complejidad ahora mismo se encuentra en la necesidad de potenciar la coordinación y cooperación entre AAPP.*
- *En la Administración existen duplicidades y mucha complejidad. Es aplicable lo que hemos dicho en la cuestión anterior. La cercanía en la toma*

de decisiones y la diferencia de ciudadanos generando Estrategias de gestión. La descentralización administrativa ya está casi hecha en la Administración.

- *Proceso en gran medida ya realizado.*
- *La mayoría de la descentralización hacia las CCAA está hecha. Falta: a) descentralización de determinadas competencias y servicios desde las CCAA a las CCLL y b) definir con claridad como competencias de la Administración Central algunas materias (vg. 50% del gasto del Estado, etc.).*
- *Condiciona en la medida que rompa la unidad de derechos de los ciudadanos y del mercado.*

- 4-5

- *En el Sector Público la descentralización, la cercanía del ciudadano obliga a las AAPP. a tener más cuidado en la prestación de los servicios públicos.*
- *La descentralización va a continuar siendo una fuerza portadora del cambio en la gestión pública.*
- *La cercanía en la toma de decisiones sobre el problema y los ciudadanos sujetos o afectados de las decisiones genera Estrategias de gestión diferentes.*
- *Los servicios se prestan cada vez más próximos a los ciudadanos.*
- *Está en la base de la Administración del Estado.*
- *Es vital. De eso se trata. Nuestra actual descentralización es un verdadero disparate.*
- *El poder tiende a centralizar. Será necesario crear áreas de descentralización para que los ciudadanos se vean unidos y muy cerca de la administración. A la Estrategia le corresponderá la organización del desgobernio.*
- *En aplicación del principio de igualdad y solidaridad se deberían adoptar políticas gestoras semejantes en todo el territorio.*
- *Me sigue pareciendo que, en España, nos estamos pasando. Ejemplo reciente: nuestro (mediocre) sistema judicial ha empeorado al descentralizar en unas Comunidades sí y en otras no ...*
- *La prestación de bienes y servicios debe trasladarse cada vez más próxima a los ciudadanos.*
- *Cada vez va a existir una mayor descentralización a las CC.AA., a Ayuntamientos y otras organizaciones locales.*

Tecnología

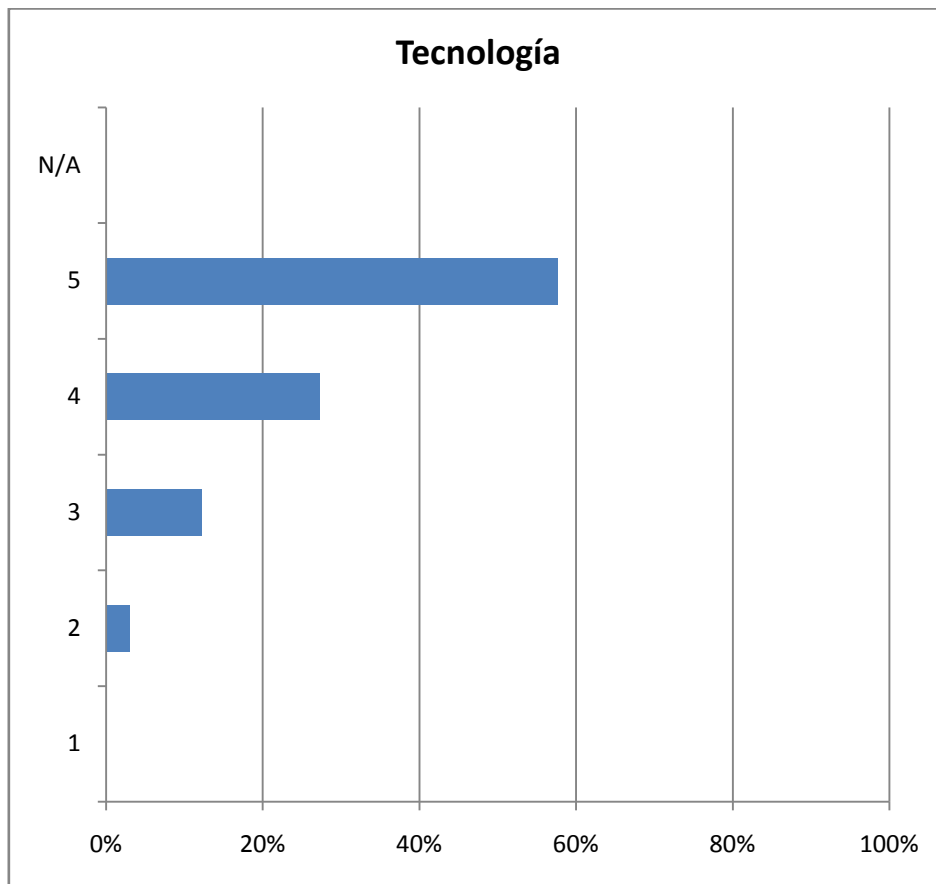


Gráfico 163. Delphi - Importancia Tecnología

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - Siempre debemos considerar la tecnología como herramienta y no objetivo en sí. Y por tanto permite unas soluciones u otras dependiendo del grado de posibilidades que permita.
 - Siempre es importante no seguir encendiendo el fuego con dos palitos... Aunque es un factor ajeno al problema español, salvo que algún grupo regional global se apodere de ella de modo permanente, lo que es muy difícil. Hay que observar el juego natural de las patentes.
 - Cada vez menos importante. Los periodos históricos tienen su fin. Nuevos problemas aparecerán y su solución no dependerá de la técnica. Como hasta ahora, sino de la filosofía.

• 4-5

- *Las TIC van a permitir hacer más eficiente el Sector Público; podemos elaborar una Ley o un Decreto perfecto pero con ello, no va a suponer que la Administración sea más eficaz.*
- *Uno de los rasgos del cambio global.*
- *La tecnología trae consigo cambios profundos en los “ways of working” y en los aspectos relacionales de la gestión pública.*
- *Marcando con gran diferencia la tendencia de las políticas de modernización.*
- *La revolución tecnológica iniciada en la segunda mitad del Siglo XX culminará en el Siglo XXI.*
- *Baste la cifra de registros electrónicos en nuestro gobierno en 2007, el 2 % del total; luego el recorrido de cambio a través de la tecnología es inmenso.*
- *Las nuevas tecnologías son cada vez más necesarias para un adecuado nivel de desarrollo.*
- *Transformará las relaciones entre los ciudadanos con empresas y AAPP.*
- *Configurará la plantilla de funcionarios y relaciones con administrados.*
- *Es muy importante aunque la implantación lenta de los avances tecnológicos y la no percepción de sus resultados por los funcionarios causan un cierto desaliento.*
- *Fuente indiscutible de cambio y complejidad en el futuro. Las AAPP deben apostar siempre por el impulso a las tecnologías tanto desde el punto de vista de su gestión interna como de fomento de las mismas en todos los ámbitos: económico, social, etc....*
- *Transforma la relación de los ciudadanos con las administraciones públicas, pero también fuente indiscutible de cambio y complejidad en el futuro.*
- *Condiciona y transforma las relaciones.*
- *La Administración no puede avanzar si no es de la mano de la tecnología puesto que la sociedad lo considera un cambio fundamental y valora sus avances y ventajas. Esto conlleva un gran esfuerzo de cambios organizativos internos para la Administración, pero estas dificultades no pueden suponer un rechazo a la tecnología en perjuicio de los ciudadanos*
- *Si se pretende un desarrollo sostenible cada vez son más necesarias las TIC.*
- *Fuente indiscutible de cambio y progreso. Transforma las relaciones de los ciudadanos entre sí y con las AAPP. Éstas deben apostar con convicción por la promoción de las tecnologías en todos los ámbitos: sanitario, empresarial, de gestión...*

- *La Tecnología y las TIC ha afectado a las empresas privadas; a las organizaciones públicas estamos por ver su impacto.*
- *Los avances y mejoras en la sociedad siempre se han basado en avances tecnológicos.*

Movilidad física

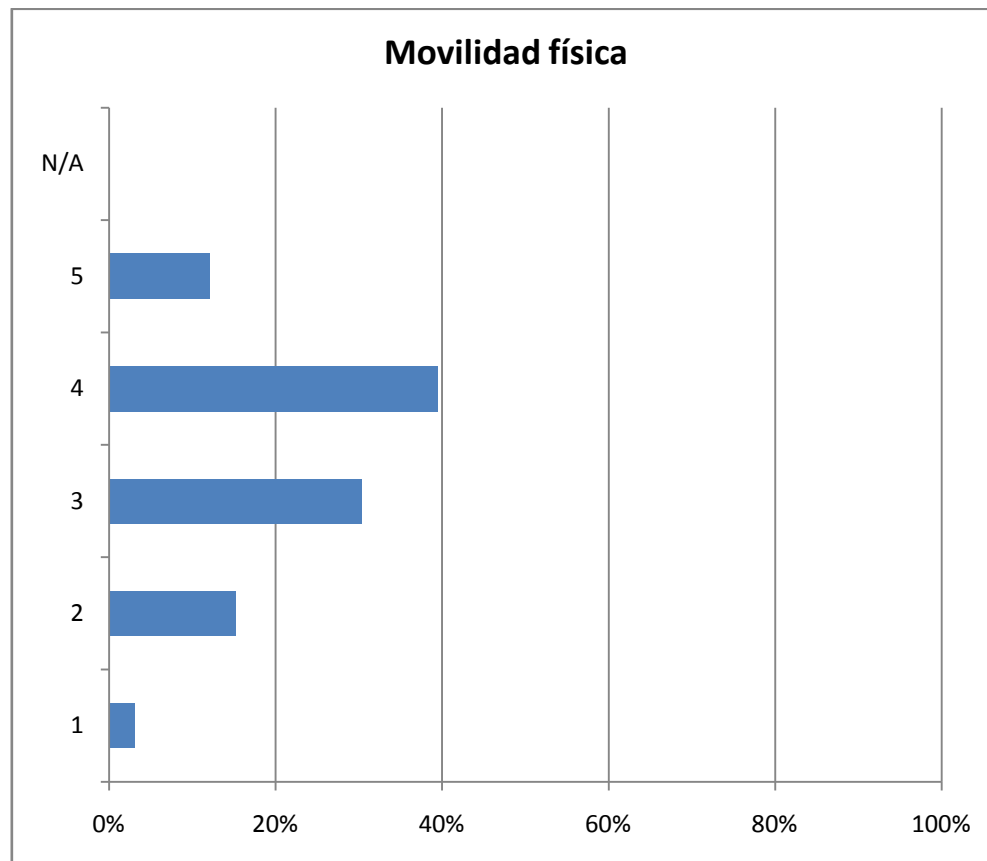


Gráfico 164. Delphi - Importancia Movilidad física

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 1
 - *Las infraestructuras y las nuevas tecnologías facilitan el trabajo en la Admón.*
 - *Las nuevas tecnologías y las infraestructuras hacen que los grandes desplazamientos ya no sean necesarios.*

- 2-3
 - *Cada vez pesará menos: las TIC y los medios de comunicación harán que las barreras físicas (espacio) no sean tan importantes.*
 - *Podría ser un factor importante pero hoy la movilidad interna es poco significativa, salvo la movilidad estacional y de vacaciones.*
 - *De funcionarios?? La Administración es ajena a sus componentes.*
 - *Los avances tecnológicos propician que este elemento sea cada vez menos condicionante en la actuación de la Administración.*
 - *Los medios de transporte, Internet, las comunicaciones y las TIC suponen que la ubicación física sea cada vez tendrá menos importancia.*
 - *Es uno más de los aspectos, pero no de los fundamentales, ya tenemos un buen grado de desarrollo en cuanto a movilidad entre y dentro de las ciudades.*
- 4-5
 - *En claro compromiso con las personas con discapacidad, imprescindible para una verdadera modernización.*
 - *Cada vez se pondera más la calidad de vida.*
 - *En España ha habido un constante flujo de población desde la España rural a las grandes ciudades, desde el interior a la periferia. Aunque menor, dicha movilidad debe tenerse en cuenta, ya que se ha reactivado con a la cuestión migratoria.*
 - *Viajaran los supervisores, que sentirán lo mismo que los generales estadounidenses: que se trasladan en avión de base en base alrededor del mundo sin que se entere casi nadie. Se tiende a hacer todo desde o con el ordenador. Julio Verne escribió sus fantásticas novelas encerrado en su biblioteca en una provincia francesa. El precio del transporte bajará sensiblemente, aunque continuarán pagándose primas por los desplazamientos y estancias en tierras lejanas a los pueblos de los comerciantes. En España este factor se ha convertido en especial pues nadie se quiere desplazar o residir en lugar distinto de su pueblo. Un ejecutivo es difícil que se desplace sin primárselo altamente.*
 - *El trabajo desde casa es una opción que se aplica, aunque experimentalmente. No se ha tratado este fenómeno de modo profundo a salvo algunos estudios en Canadá.*
 - *No poner barreras a esa movilidad es esencial. Algunos quieren crearlas, por ejemplo, eliminando la lengua nacional.*
 - *Cada día tendrá más peso en los cambios sociales: movilidad laboral, por estudios... Incide en las políticas de vivienda, educación, sanidad...*

Inmigración

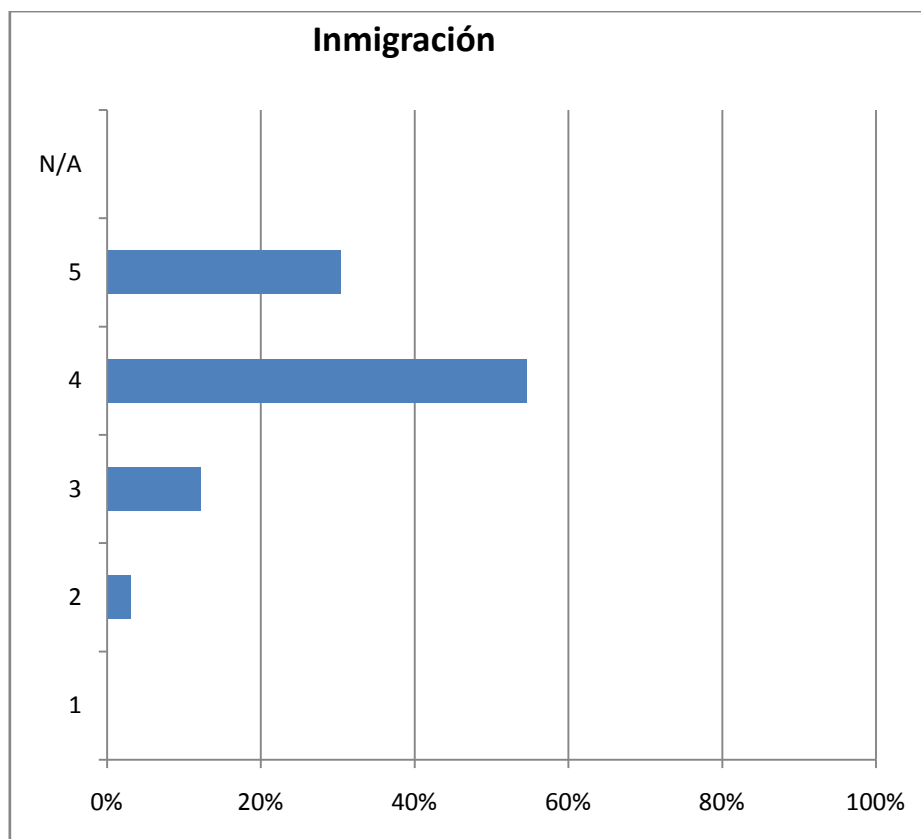


Gráfico 165. Delphi - Importancia Inmigración

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Creo que la llegada masiva y costes relacionados con la inmigración ya se han producido, por ello la importancia es media pues hay que seguir destinando recursos pero no en plan masivo.*
 - *La inmigración es vista como carga de trabajo en una Administración que dispensa servicios públicos.*
 - *En un espacio abierto como la UE la inmigración pierde significado. En cuanto al resto de países, la inmigración provocará nuevos problemas que deben resolverse del modo menos traumático, sobre todo en tiempos de crisis económica. A corto plazo generará problemas, a largo plazo generará beneficios.*

- *El mayor peso y coste de la inmigración ya ha pasado, ni por empleos a cubrir, que ya han ocupado todos los sectores que no queremos los españoles, ni por que vayan a aumentar los niños a escolarizar, debe suponer un aspecto grave: lo mismo se corre la voz para venir, porque hay trabajo, que para que no vengas que no se puede trabajar.*
- 4-5
 - *Muy importante, dada nuestra pirámide poblacional (baja natalidad y esperanza de vida alta) y afectará a todas nuestras políticas públicas; gracias a la inmigración podemos crecer, pero se debe tener un discurso claro sobre la inmigración, ya que hay que controlar en origen, forzar a las repatriaciones rápidas, e incluso buscar aquellos colectivos en donde la mano de obra sea escasa y necesaria.*
 - *Reto y oportunidad. Movimientos migratorios sin precedentes. Impacto beneficioso en el Primer Mundo.*
 - *Es un cambio de gran importancia porque revoluciona las expectativas y plantea necesidades nuevas y necesidades de conciliación de intereses distintas.*
 - *El trinomio afluencia-necesidad de inmigrantes-control de la inmigración constituirá una de las claves de la política económica y social.*
 - *Influirá muy decisivamente en las decisiones a adoptar en el modelo organizativo y en la prestación de servicios educativos, sanitarios y sociales.*
 - *Regular el flujo migratorio y la adaptación es cada vez una mayor preocupación de la Admón.*
 - *La sociedad será más heterogénea en cuanto a valores y referencias culturales.*
 - *Es importante. Sin ellos la base del esfuerzo material de España apenas funcionaría. Y algunos de ellos deben ser, al revés, expulsados lo antes posible. Sobre todo hay que contarlos...*
 - *Europa podría desaparecer del mapa sin la emigración. Este es el problema que se nos presenta en Rusia, que tiene unos índices de natalidad mínimos.*
 - *Factor fundamental y sobre todo que aporta gran complejidad al quehacer diario de todas las Administraciones en sus tres niveles territoriales. Desde las Comunidades Autónomas es clave abordar este tema desde una perspectiva integral, tal y como se ha hecho en la Comunidad de Madrid con la creación de una Consejería dedicada en exclusiva a este tema.*
 - *Ha sido rápida e intensa. Europa pudo haber desaparecido del mapa sin haber disfrutado de una emigración del sur y este. En España la inmigración ha afectado a todas nuestras políticas públicas. Los tres hechos que se han dado históricamente en estos flujos son: controlarlos en origen,*

repatriaciones rápidas y búsqueda de colectivos donde la mano de obra sea abundante, especialmente jóvenes fuertes y mujeres. En el caso de España necesitamos más bien universitarios con conocimientos científicos técnicos y telemáticos, que es lo que ha faltado en este país desde siempre y por eso tenemos poca productividad. Reto y oportunidad, el trinomio afluencia - necesidad de inmigrantes - su control constituiría una de las claves de una política racional, beneficiosa y conservadora, muy positiva para nuestro futuro

- *Afluencia-necesidad-control son claves en la política económica y social.*
- *Importantísimo reto para la Administración que ve cómo se ha modificado de manera sustancial un importante sector a la que presta sus servicios.*
- *Los nuevos problemas planteados por los flujos migratorios hacen que las Administraciones se planteen nuevos retos para adaptarse a los mismos.*
- *Afecta ya a todas las políticas públicas: vivienda, educación, sanidad, servicios sociales y afectará a las pensiones o a las prestaciones económicas derivadas de la cotización. Reto y oportunidad. Clave en la definición de la política económica y social por sus impactos en los ingresos y en los gastos.*
- *Basta ver la importancia que ha tenido en la última campaña electoral. Además no se puede poner barreras físicas para evitar que vengan los inmigrantes; hay que dialogar con los países emisores para que regulen la salida de inmigrantes ilegales, ya que en esos países las personas no **tienen** esperanza en el futuro.*

Innovación

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 4-5
 - *Esencial. Lo contrario el volver a la Edad de Piedra.*
 - *En un mundo globalizado sin innovación no hay posibilidad de crecer.*
 - *La innovación es el motor de la adaptación a esos cambios.*
 - *En un mundo globalizado y con recursos limitados, con continuas aportaciones tecnológicas, hemos de innovar en nuestra forma de hacer para incorporar las nuevas tecnologías.*
 - *Las administraciones han de acompasar sus sistemas a los desarrollos tecnológicos pero, a su vez, ser motor de impulso.*
 - *Muy necesaria en una sociedad altamente competitiva.*
 - *Nuestro tiempo se ha caracterizado por la innovación. Nos aturde y sorprende cada día. El ritmo será más lento estos próximos años de crisis. El*

factor trabajo sea físico, artesanal o puramente mental adquirirá mucha mayor importancia.

- *Para mí es muy importante porque la creatividad es un bien fungible indispensable. Sin embargo en la Administración no cabe debido a su falta de reconocimiento.*

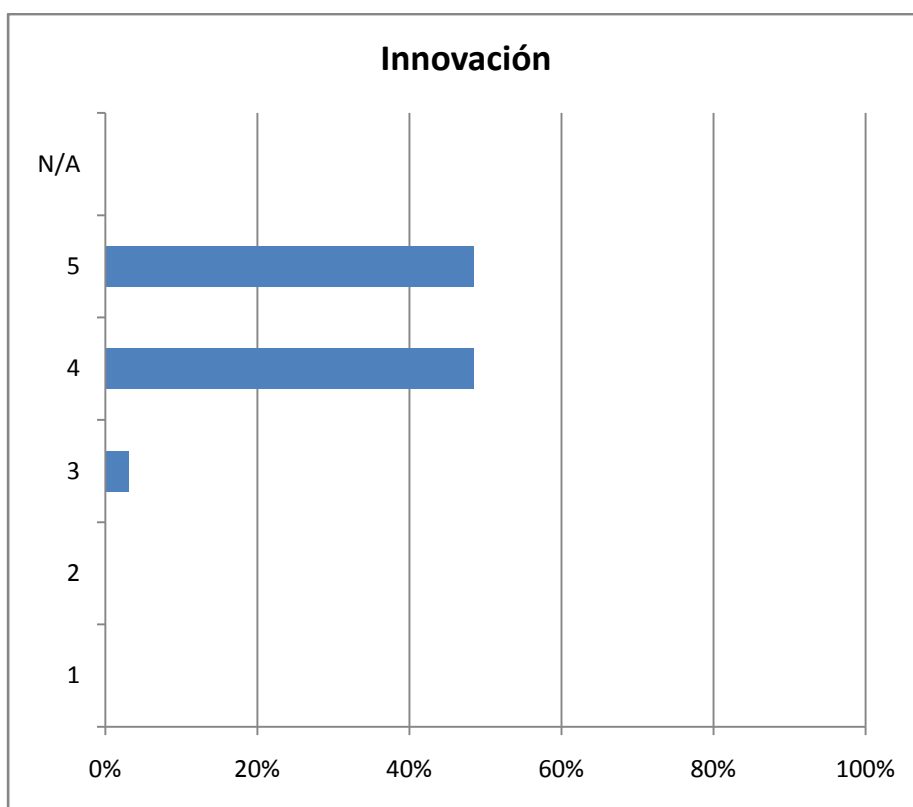


Gráfico 166. Delphi - Importancia Innovación

- *Sin innovación ninguna organización, pública o privada puede avanzar en el camino a la excelencia. Sin innovación, las organizaciones están condenadas al fracaso.*
- *Sin innovación nada puede existir. Avanzar en el camino de la excelencia, la competitividad y el futuro son función directa de la innovación. Las Administraciones son motor de impulso. Ésta nos aturde y sorprende cada día. Estos dos próximos años de crisis económica y laboral los funcionarios verán como muchas personas pierden sus puestos.*
- *La innovación agiliza el trabajo y la calidad de los servicios, pero no hay cultura de la innovación en las AAPP.*
- *Factor determinante del cambio en el camino hacia la excelencia.*
- *Resulta de una importancia capital para un desarrollo sostenible*

- *Sin innovación no puede avanzar ninguna sociedad/organización. No sólo es fuente de cambio sino también de riqueza y bienestar. Las AAPP no sólo han de incorporar los desarrollos tecnológicos sino también impulsarlos.*
- *Para adaptarnos a la globalización, continuamente tendremos que estar repensando lo que hacemos.*

Familia / Tiempo libre

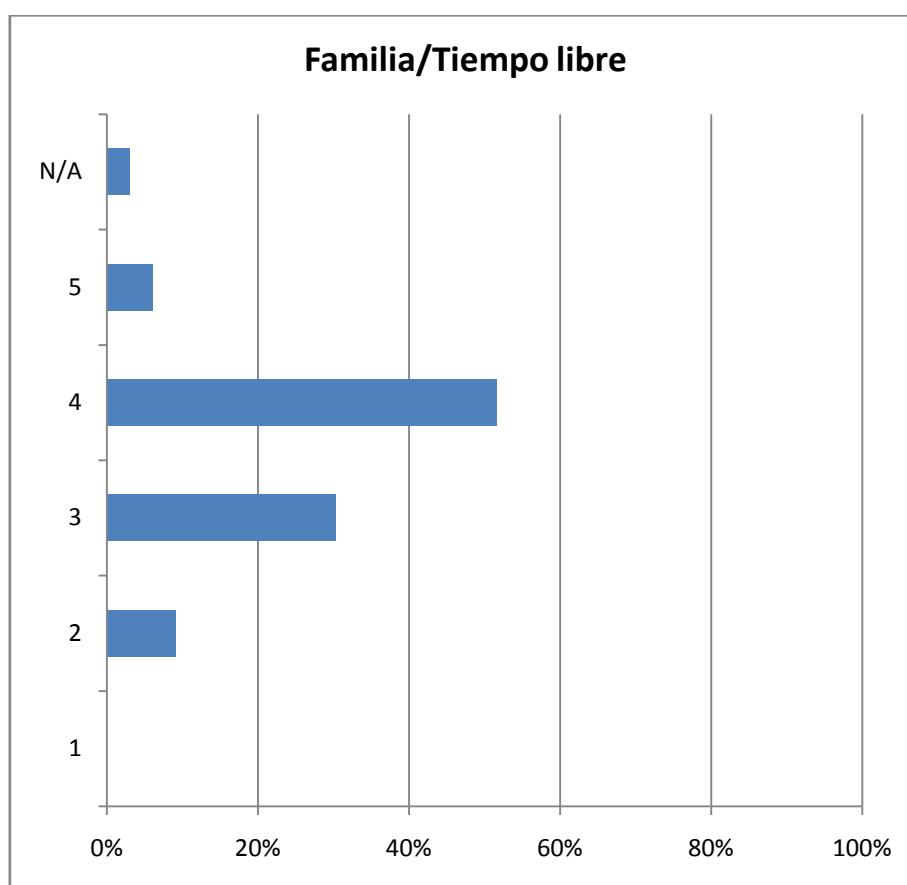


Gráfico 167. Delphi - Importancia Familia / Tiempo Libre

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Secundarios respecto a los grandes temas.*
 - *Nuevas exigencias de conciliación y diversidad de modelos que hay que atender.*

- *Constituye en la práctica un elemento secundario, salvo por la incorporación plena de las mujeres al mundo laboral.*
 - *La sociedad actual presenta diversos tipos de unidades familiares que tienen que ser tenidas en cuenta por las AAPP, así como impulsar las ofertas de ocio, en la medida en que dichas ofertas y medidas tengan un objetivo social, integrador, etc.*
 - *Importante por la conciliación de la vida personal y familiar.*
 - *No de manera significativa en cinco años.*
 - *Es una medida de potenciación de la retención del talento en nuestra organización.*
 - *Los empleados públicos valorarán más el tiempo libre ya que tendrán que trabajar más intensamente. Las formas de vida familiar y sobre todo el incremento del tiempo dedicado al ocio reorientarán inversiones y otros servicios*
 - *No creo que tenga mucha incidencia en la evolución de la Administración puesto que tradicionalmente ha sido un entorno en el que los empleados públicos han podido conciliar su vida familiar mucho más que en otros sectores.*
 - *Habrà que buscar nuevas fórmulas imaginativas para conciliar la vida personal y familiar.*
- 4-5
 - *Cada vez los trabajadores, y sobre todo los empleados públicos, valoran más el tiempo libre, bien para pasarlo con la familia o dedicarlo al ocio (deportes, música, salir con los amigos, etc.), lo anterior no casa con la competitividad y con la globalización, mi pregunta: ¿estamos ante un nuevo dumping social?*
 - *Es una exigencia cada vez mayor el compaginar la vida familiar y laboral.*
 - *Se redefinirán los conceptos de familia y las formas de ocio.*
 - *Claro que son importantes. Lo que pasa es que muchos los hemos saboreado relativamente poco.*
 - *La familia, el deporte, el ocio en general, completan y refuerzan las posibilidades de esfuerzo. Se trabajará para tener más horas libres, como en nuestros días, pero el ocio será simplemente otra actividad muy parecida al trabajo, distinta pero también urgente y precaria.*
 - *El empleado público pondera cada vez más la calidad de vida en detrimento de la cantidad de trabajo.*
 - *Cada vez existe una mayor exigencia social de compaginar la vida familiar y el tiempo de ocio con el trabajo. Cada vez se irán consolidando otros tipos de familia y las formas de vida familiar y del incremento del*

tiempo dedicado al ocio reorientarán muchos servicios e inversiones de las AAPP.

Energía

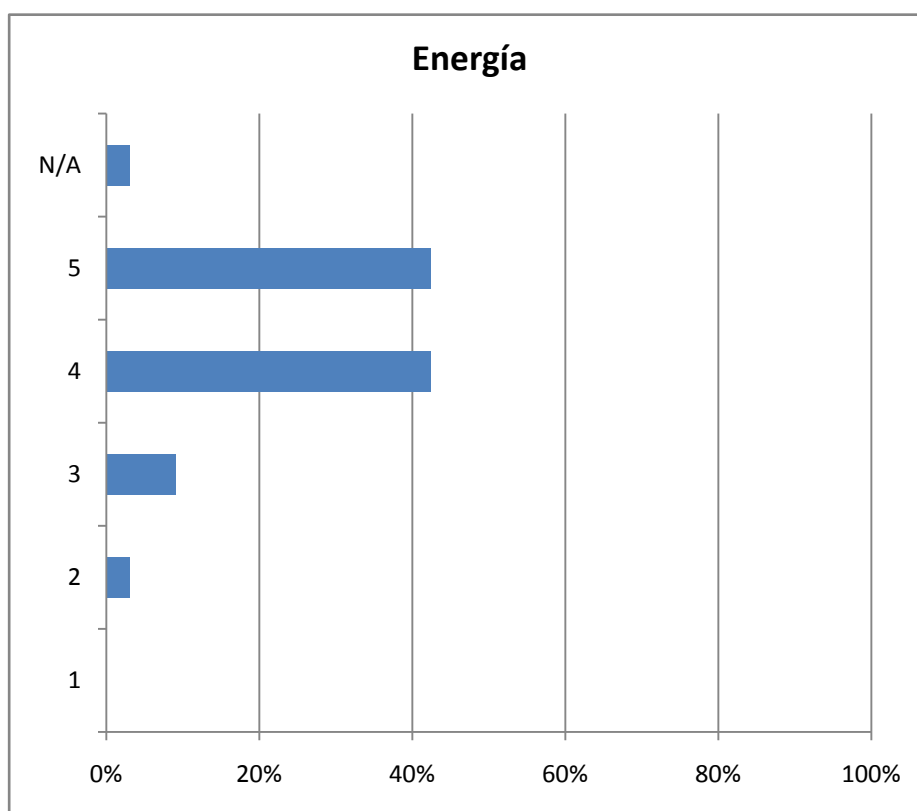


Gráfico 168. Delphi - Importancia Energía

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Influye en la economía pero no determina.*
 - *No afecta en funcionamiento y gestión, sino en régimen de ingresos.*
 - *Cualquier sociedad moderna no funciona sin ella. Y parece que aquí se sabe que ésta debe ser una política nacional e incluso europea que exige tomar en serio temas como el de la nuclear y el carbón "limpio".*

- *En términos económicos es clave; en el ámbito de la Administración Pública es una preocupación que no posee gran trascendencia debido a la falta de identificación del elemento personal con el organizativo.*
- 4-5
 - *Alto nivel de dependencia y elemento condicionante de recursos.*
 - *La escasez energética, las necesidades de sostenibilidad y la eco-eficiencia son factores de cambio muy potentes.*
 - *Con la tecnología actual, la energía es limitada, y el cambio climático aparece como una preocupación en mayor número de ciudadanos.*
 - *Son necesarios cada vez mayores niveles de energía y la apuesta e implantación de energías renovables.*
 - *Marcará la agenda política de las próximas décadas.*
 - *La energía produce riqueza, pero no necesariamente crea estados desarrollados, es decir casi ningún estado con petróleo o gas. En una palabra materias primas escasas posee clase media. La técnica aplicada a los recursos energéticos si puede crear sociedades cohesionadas y más justas.*
 - *El uso de la energía es un factor clave de futuro. Cuestión de gran complejidad la cual tiene que ser tomada en cuenta por las AAPP de nuevo en una doble vertiente: desde el punto de vista de la ordenación de la misma y del fomento del uso responsable, y desde el punto de vista de que también las AAPP son usuarias del mercado energético para lo cual se deben impulsar auditorías energéticas en los edificios públicos, planes de ahorro, etc.*
 - *Factor clave de ordenación y fomento. Marcará agenda del futuro. La escasez de energía, las necesidades de sostenibilidad y la eco-eficiencia son factores muy potentes de cambio. La energía produce riqueza, al ser un bien escaso, pero no necesariamente crea estados desarrollados y cohesionados. Casi ningún estado con petróleo o gas posee clase media. La Estrategia puede cambiar esta situación.*
 - *Estamos en un mundo de egoístas. Quieren cobertura para los móviles... sin antenas en su vecindario. Y les joroban hasta los nuevos molinos de Don Quijote.*
 - *Indispensable y más ante la carencia de recursos que hoy en día.*
 - *Los niveles de energía demandados son cada vez mayores y por lo tanto habrá de tenderse a la diversificación.*
 - *Todo lo relacionado con la energía (escasez energética, energías alternativas, sostenibilidad, eco-eficiencia... son factores muy relevantes de cambio social). Las AAPP no sólo deben ordenar el sector sino fomentar un uso responsable de la misma.*
 - *Afectará a nuestro modelo de crecimiento económico, el cambio climático y las medidas a tomar incrementarán el efecto que tiene y tendrá la*

energía. Hay que volver a plantearse la opción nuclear como forma de buscar una mayor independencia energética.

- *Va a seguir siendo un capítulo básico de costes en la balanza de pagos de todo el país y de cada una de las empresas.*

Inestabilidad

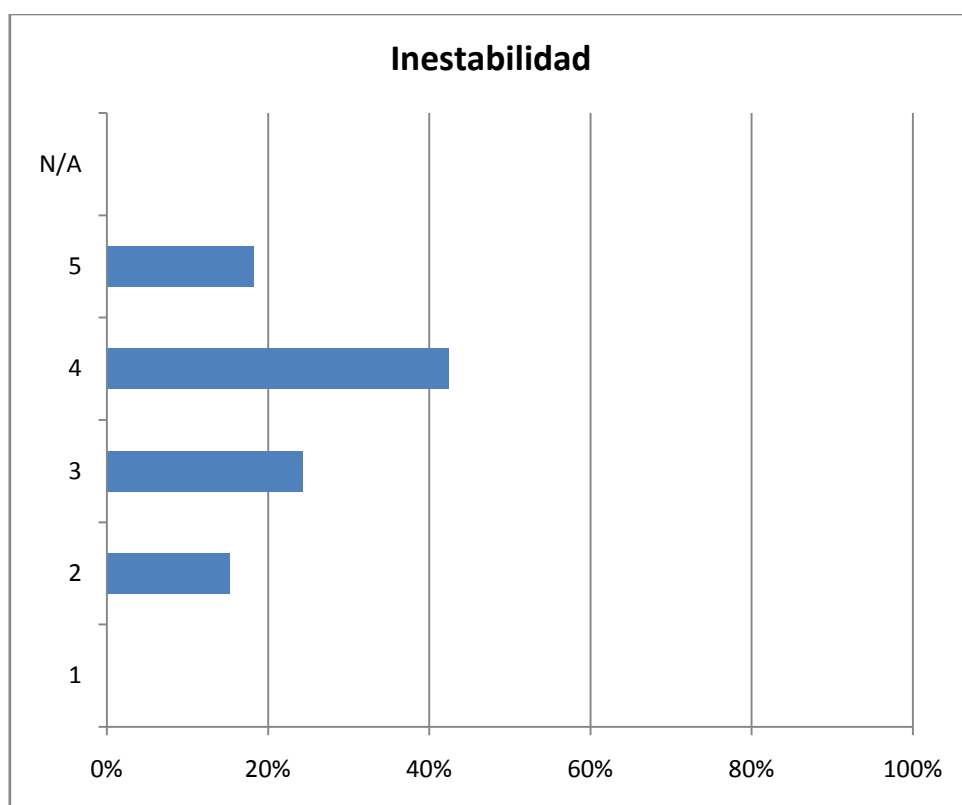


Gráfico 169. Delphi - Importancia Inestabilidad

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Temas de los movimientos independentistas, pueden condicionar inversiones.*
 - *La Administración hasta ahora es por definición socialmente estable.*

- *Poco trascendente aunque siempre concurre una cierta inquietud que causa miedo. Es un arma del directivo para controlar a sus subordinados.*
- 4-5
 - *Afectará en algunas partes del mundo.*
 - *En entornos complejos es una consecuencia inevitable y no necesariamente negativa.*
 - *La estabilidad institucional es un factor clave de atracción.*
 - *Han aparecido nuevas formas de desestabilización social y política: culturas, religión, terrorismo internacional.*
 - *La inestabilidad política incide directamente en la economía.*
 - *Sin estabilidad no hay vida en común. Es mejor que brote de la sociedad que del poder coactivo de la autoridad, que por cierto no debe debilitarse. ¿Es razonable que haya policías autonómicas? No, sin duda.*
 - *Hemos disfrutado de periodos de gran estabilidad, las guerras se han producido en países pequeños. Nuestra generación sufrirá en los últimos años de sus vidas muchas crisis de adaptación, económicas, etc.*
 - *Sin duda, un entorno inestable no permite que las AAPP desarrollen las políticas públicas en las condiciones adecuadas, por lo que las limitan y, en ocasiones, pervierten en sus resultados.*
 - *La Administración es necesariamente estable socialmente. Cualquier plan estratégico para tener continuidad y ser eficaz y eficiente requiere estabilidad y no estar sometido a permanente revisión*
 - *La inestabilidad causa desconfianza y miedo, factores no propicios para el desarrollo económico y social.*
 - *La estabilidad es necesaria para implantar cualquier programa operativo que se plantee.*
 - *La inestabilidad de cualquier orden, político, económico, social, etc. desestabiliza el funcionamiento normal de la Administración.*
 - *Para que cualquier plan estratégico sea eficaz y tenga continuidad necesita estabilidad y no estar sometido a revisión y cambio permanente.*
 - *Especialmente en los precios de la energía y de las materias primas, que van a condicionar la evolución del empleo y con ello de toda la economía.*

Resumen de importancia relativa de los Factores

Si analizamos conjuntamente, a fin de tener una visión global, el impacto de todos estos factores sobre la gestión pública y los ordenamos en función del número de miem-

bros del panel que han otorgado las puntuaciones 4 o 5 a cada uno de los factores⁷⁶, vemos que los factores de mayor impacto futuro serán (por este orden): 1. Innovación; 2. Demografía; 3. Globalización; 4. Política Nacional; 5. Tecnología; 6. Economía.

En todos ellos más del 80% de miembros del panel consideran su importancia como muy elevada.

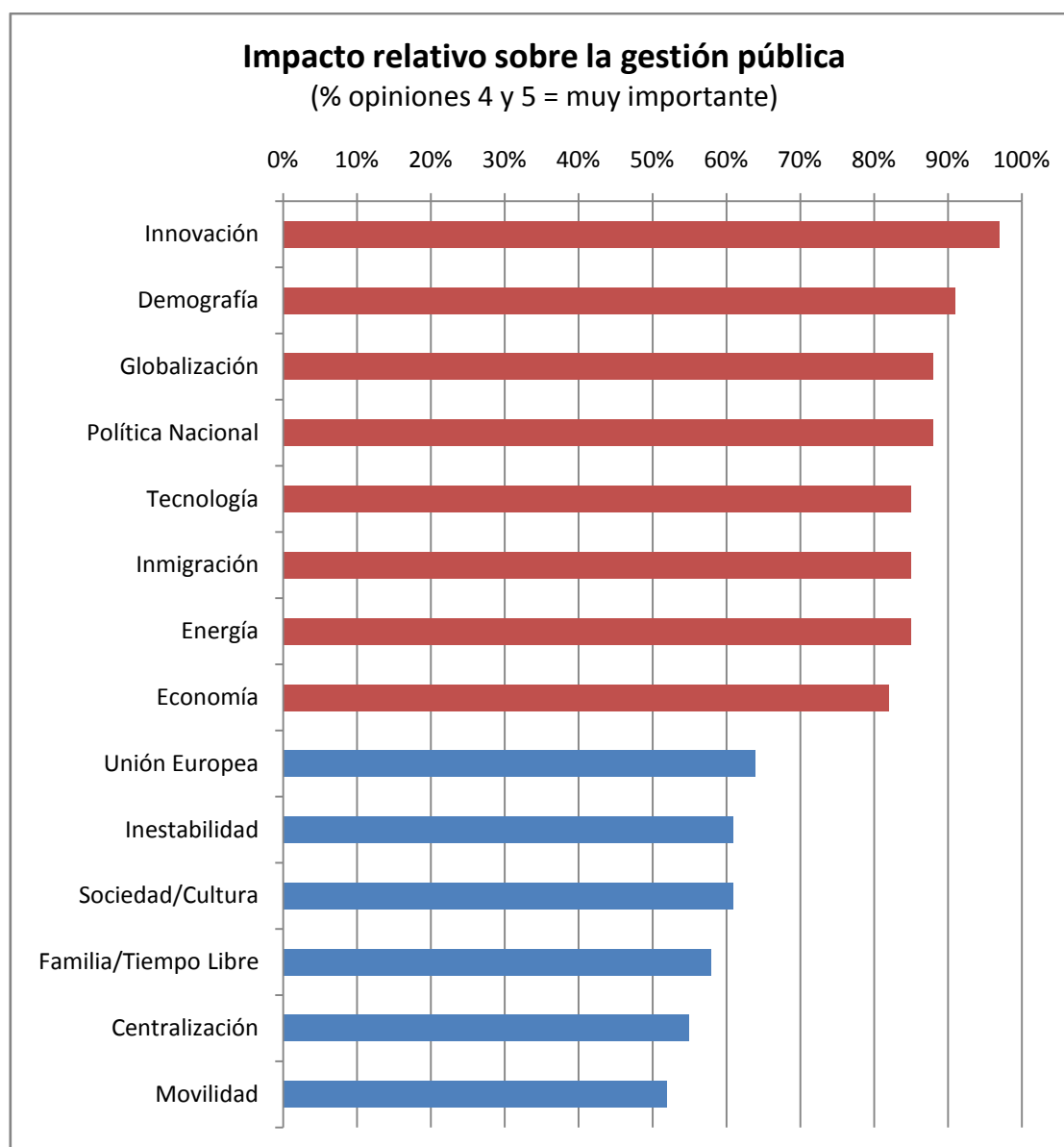


Gráfico170. Impacto relativo de los factores sobre la gestión pública

⁷⁶ Recordemos que la pregunta pedía señalar un valor entre 1 y 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante; así, considerando 4 o 5 obtendremos las respuestas que consideran cada factor como muy importante.

Comparando este ranking de importancia de los diferentes factores con las respuestas obtenidas en la investigación preliminar de referencia publicada en el Libro Blanco de la Dirección Estratégica 2007-2009 (Trullenque & Fernández, 2007) observamos que el orden de importancia coincide esencialmente entre las opiniones de impacto en la gestión privada y la gestión pública salvo en el caso de dos factores:

- *Política Nacional*: su importancia relativa se aprecia como significativamente mayor en el caso de la gestión pública, hecho natural dado el entorno público en el que se mueve donde el compromiso político con el electorado marca la legitimidad de dicha gestión.
- *Familia / Tiempo libre*: su importancia se aprecia como mucho menor en el caso público, posiblemente debido a que la conciliación entre trabajo y familia/tiempo libre en el caso de la gestión pública está mucho más avanzada.

Factores	Ranking Delphi	Ranking Libro Blanco
Innovación	1	1
Demografía	2	4
Globalización	3	3
Política Nacional	4	11
Tecnología	5	8
Inmigración	6	5
Energía	7	2
Economía	8	7
Unión Europea	9	9
Inestabilidad	10	12
Sociedad/Cultura	11	13
Familia/Tiempo Libre	12	6
Centralización	13	10
Movilidad	14	14

Tabla 11. Comparación ranking de factores

4.3. PERSPECTIVAS DE FUTURO: ¿CÓMO DEBERÁ SER LA GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN ESE ENTORNO?

4.3.1. Gobernanza y Estrategia

4.3.1.1. Afirmación 1: “Dentro del marco de modernización de las AAPP españolas, la Gobernanza va a establecer una nueva orientación en la Gestión pública marcada por la participación, transparencia, orientación a resultados e impactos, responsabilidad y rendición de cuentas”.

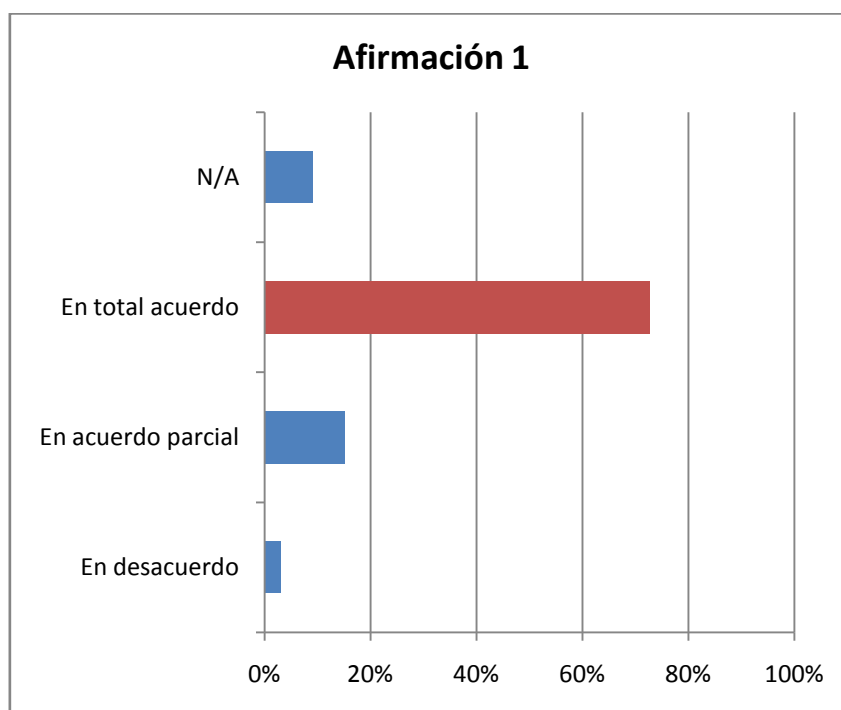


Gráfico 171. Delphi - Afirmación 1

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En acuerdo parcial
 - *Lo percibo como una tendencia pero a corto plazo no como una realidad fácil de establecerse.*
 - *A una buena parte de los políticos nos cuesta (me incluyo) asumir esto. Personalmente me gustaría decir que estoy de acuerdo, pero el conocimiento de los colegas políticos me demuestra que eso sólo es en parte.*

- *Parte de esos objetivos ya han ido marcando la orientación, pero se intensificarán.*
 - *Será una tendencia, pero muy gradual.*
 - *Va a seguir costando mucho que los responsables políticos nos abramos a esa participación y transparencia, entre otras razones ya que tampoco es masiva, ni mucho menos, la participación de las personas en el tejido asociativo y de los temas de política. Pero evidentemente, se va a avanzar en el camino.*
 - *La cultura burocrática impedirá una correcta aplicación de la misma.*
- **En total acuerdo**
 - *Al final el ciudadano, gracias a las TIC, nos va exigir todas esas nuevas orientaciones. Quieren una Administración más rápida y más eficiente.*
 - *El paradigma actual, fruto de la transición, está obsoleto. En las decisiones estratégicas participan más actores que el Gobierno.*
 - *Es un paradigma nuevo que se impone con fuerza.*
 - *La Excelencia exige la participación de todos los grupos de interés.*
 - *Una democracia avanzada debe incorporar cada más a cada decisión aspectos en esa línea*
 - *Todos esos atributos son sinónimos de una Administración responsable.*
 - *Contando con que se lleve a la práctica de forma efectiva y eficiente.*
 - *Las AAPP españolas pueden dejar de ser endogámicas y clientelistas si su función es más transparente y los funcionarios más preparados, dotados de mejores elementos para ejercer su trabajo. España necesita mejorar su productividad, sin la Estrategia poco puede mejorar.*
 - *La cuestión no está en implantar la Nueva Gestión pública sino en mantenerla.*
 - *Hay que tener en cuenta cada día más a los destinatarios e implementadores de las políticas; si no, el riesgo de deslegitimación se agrava.*
 - *Las nuevas tecnologías permiten al ciudadano efectuar un seguimiento más próximo. Esto implica una mayor exigencia en los resultados de la actuación de las administraciones, y en la forma en la que se prestan. Las administraciones públicas pueden dejar de ser endogámicas y clientelistas y sus funcionarios deben estar más preparados. España, y en esto coinciden hasta los mismos españoles, necesita mejorar la productividad. Sin una determinada Estrategia nada puede funcionar.*
 - *Efectivamente no se puede administrar de espaldas al "cliente" y ocultando los resultados de la gestión realizada con los recursos públicos.*

- *Siempre que se lleve a la práctica de forma efectiva. Es un camino que las AAPP van a transitar. Un buen ejemplo pueden ser las Agencias que se han creado y las que se van a crear.*
- *Las Administraciones Públicas tienen que incorporar herramientas del ámbito privado como los ERP para gestionar cada vez mejor tanto en transparencia como en la eficacia.*

Resumen

La opinión mayoritaria (73%) indica que la Gobernanza establecerá una nueva orientación en la gestión pública marcada por la participación, la transparencia, la orientación a resultados e impactos, la responsabilidad y la rendición de cuentas.

Los miembros del panel aprecian su introducción paulatina en la gestión pública como algo altamente necesario propio de una Administración responsable y cuyo impulso vendrá ayudado por el avance en las tecnologías y la exigencia del ciudadano. Sin embargo, a la vez, en los comentarios se aprecia una cierta distancia con la realidad actual y dificultades en su implantación efectiva.

4.3.1.2. Afirmación 2: “Dirigir estratégicamente una organización pública (orientándola a resultados en un marco amplio de participación y colaboración, alineando las actividades, evaluando sus impactos e introduciendo transparencia en la gestión) es un elemento necesario y fundamental para el desarrollo de la Gobernanza en la práctica”.

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En acuerdo parcial
 - *No todos los organismos públicos son iguales. La uniformidad no es posible.*
 - *Dependerá del desarrollo de herramientas de evaluación.*
 - *El problema está en contar con el plazo de tiempo necesario.*
 - *La Administración siempre mantendrá un marco de defensa del interés general y por tanto de resistencia al cambio propuesto.*
- En total acuerdo
 - *Es el problema fundamental de la Gobernanza.*
 - *En realidad es la traducción a resultados del concepto de gobernanza.*
 - *La evaluación de los servicios es una asignatura pendiente en todas las administraciones.*
 - *La Estrategia en la organización pública es parte de la planificación que se debe predicar en todo actuar administrativo.*
 - *El presidente de Francia ha encargado a una empresa privada la evaluación de sus ministros (políticos). En el primer Gobierno de Felipe Gonzá-*

lez se realizo una evaluación de los altos cargos, los criterios de la misma fueron: número de personas a sus órdenes, con un corrector sobre responsabilidad del puesto y dinero disponible.

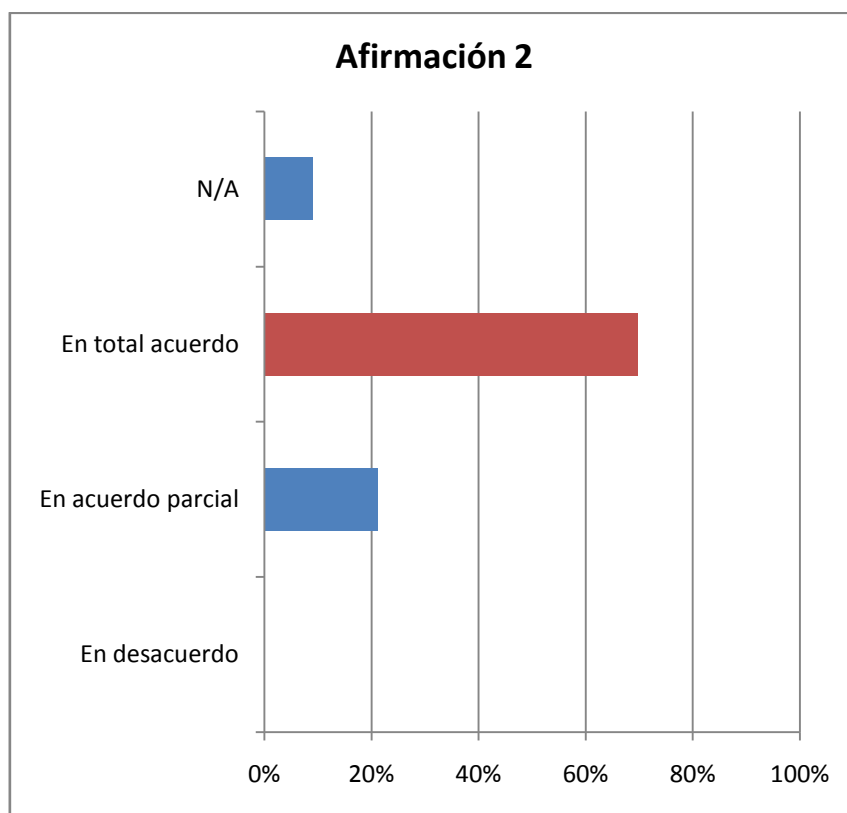


Gráfico 172. Delphi - Afirmación 2

- *Gobernanza, Desarrollo Sostenible y centros de trabajo ambientalmente aceptables junto a gestiones democráticas, transparentes y previsibles son retos que deben implementarse.*
- *Que es bueno y necesario sin duda, que se vaya a generalizar es otra cosa.*
- *La Dirección Estratégica es imprescindible para orientar todo el proceso de gobernanza.*
- *La transparencia y la participación ciudadana serán importantes en los próximos años en la gestión de los servicios públicos. En un contexto complejo y cambiante, la planificación estratégica es una necesidad imperiosa.*
- *La configuración de cómo debe funcionar una administración está altamente relacionada con los destinatarios de las políticas públicas. Por ello es importante pulsar sus necesidades y expectativas, traducir sus reac-*

ciones y ser transparente en el momento de rendir los resultados. El seguimiento de todas las actividades desplegadas en respuesta a las demandas debe estar basado en líneas que respondan a una Estrategia determinada y medible en hechos.

- *Como parte necesaria de la planificación en la Administración pública del futuro, la Estrategia resulta un elemento de primera necesidad.*
- *La participación, la evaluación de las actividades y su impacto y la transparencia en la gestión serán, sin duda, importantes en los próximos años en la gestión de los servicios públicos.*
- *El nuevo Estatuto del Empleado Público trae nuevos aspectos como la evaluación, el rendimiento y la carrera administrativa que, junto a la Gráfica del Directivo Público, va a convulsionar la forma de gestionar una Administración Pública, siempre y cuando lo permitan los sindicatos.*

Resumen

La opinión mayoritaria (70%) indica que la Dirección Estratégica es un elemento necesario y fundamental para el desarrollo práctico de la Gobernanza que permite transformar ésta en hechos y permitiendo orientarla a resultados en un marco amplio de participación y colaboración, alineando las actividades, evaluando sus impactos e introduciendo transparencia en la gestión

Parece haber elementos facilitadores (nuevo Estatuto del Empleado Público) si bien se percibe en los comentarios algunas barreras potenciales para su implantación (ausencia de evaluación, resistencias al cambio, sindicatos, etc.).

4.3.1.3. Afirmación 3: “Una organización publica gestionada tradicionalmente según su marco competencial y de acuerdo con sus procedimientos, cumple perfectamente con los principios de la Gobernanza y por tanto no necesita introducir nuevos mecanismos de gestión ni de Dirección Estratégica”.

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *Reconozco que hay que cumplir los procedimientos, pero que no sea a costa de una mayor carga burocrática y nos olvidemos que debemos prestar un buen servicio público; eso sí habremos buscado una AAPP muy garantista.*
 - *Esta proposición ignora los requerimientos de responsabilidad, eficiencia y rendición de cuentas.*
 - *La Administración tradicional es la surgida de la II Guerra Mundial y no está preparada para satisfacer las necesidades de la sociedad del Siglo XXI.*
 - *En el Gobierno de La Rioja apostamos por el modelo de Excelencia EFQM como sistema de mejora continua y de orientación a resultados. Con el*

marco competencial no se tienen en cuenta los principios de mejora continua.

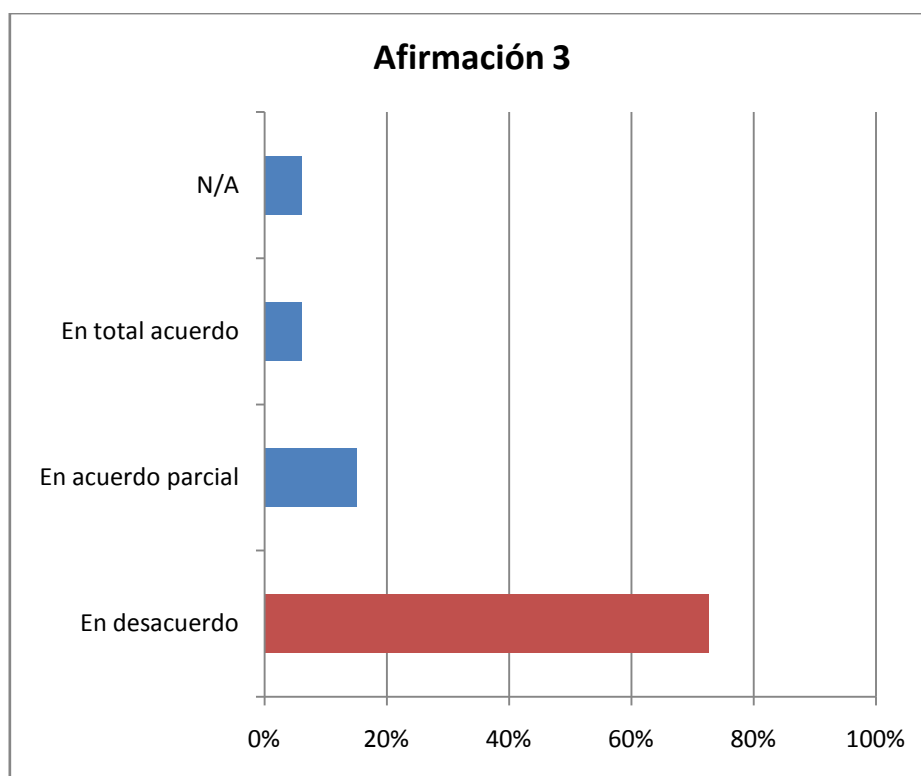


Gráfico 173. Delphi - Afirmación 3

- *Salvando diferencias entre organismos, la introducción de mecanismos de gestión y de Dirección Estratégica sigue siendo necesaria. Además debe contrarrestarse la inercia hacia la gestión tradicional.*
- *El antiguo modelo debe ser superado.*
- *La presión ciudadana hacia el cambio será cada vez mayor.*
- *Una administración pública no puede limitarse a cumplir los procedimientos pues con ellos no se satisfacen las demandas sociales actuales que ha evolucionado enormemente. Si la administración aspira estar a la altura, ha de introducir mecanismos de gestión y dirección que permitan comprobar las incidencias y resultados de las actuaciones llevadas a cabo*
- *Los principios de Gobernanza de una Administración del futuro conllevan aplicar mecanismos de gestión y de Dirección Estratégica tendentes a consecución de objetivos y superar así el viejo marco competencial y de procedimientos que se aplican por inercia.*
- *Hoy en día no da respuesta a toda la complejidad social.*

- *El cumplimiento de las normas no es equivalente a un sistema de gestión y dirección. Lo que hay que cumplir, las normas, se puede hacer de diversas formas. Las exigencias de una ciudadanía mas informada y formada aparentemente, deben tener un correlato en el cómo se cumple la legalidad, y de qué forma se incorpora la participación ciudadana. Por todo ello, la gestión de la administración debe ajustarse y buscar métodos directivos distintos de los tradicionales.*
- En acuerdo parcial
 - *Sirvió en el pasado y hoy cumple medianamente. No es el futuro.*
 - *Es necesario cambiar la gestión y adaptarla a las exigencias del entorno.*
 - *Cumple con muchos de los principios de la gobernanza pero es necesario introducir mecanismos de gestión y Dirección Estratégica de acuerdo con los requisitos y escenarios de complejidad actuales y sobre todo futuros.*
 - *Dirección Estratégica existe en todo órgano activo que en principio suele adaptarse a nuevos mecanismos de gestión y que siempre se mueve dentro de su marco competencial y propios procedimientos.*
 - *Mi acuerdo es parcial porque: 1. Toda organización es mejorable; 2. Una organización pública no puede nunca funcionar como una empresa.*
 - *Remito a los dos libros de Alejandro Nieto sobre la Administración española de estos últimos años. Su ironía, sarcasmo, y conocimiento son de agradecer. Para las relaciones entre administración y políticos es necesario ver "Sí, Ministro" o "Sí, Primer Ministro" que se escribió y rodó en el Reino Unido aplicándose al gobierno (de M. Thatcher).*
 - *Existen organizaciones públicas gestionadas tradicionalmente que han incorporado y cumplen con muchos de los principios de la Gobernanza. Es obvio que es necesario mejorar los mecanismos de gestión y Dirección Estratégica de acuerdo con los escenarios de mayor complejidad presentes y futuros.*
 - *Si realmente cumpliésemos lo que ya nos dicen las leyes, por ejemplo estudios de viabilidad económica antes de acometer inversiones en instalaciones deportivas, con esa gestión tradicional se pueden hacer muchas cosas de gobernanza y ejemplos existen; pero como no lo hacemos, pues sólo parcialmente de acuerdo.*

Resumen

La opinión mayoritaria (73%) indica que la gestión pública tradicional no cumple bien los requerimientos actuales de nuestra sociedad y los principios de la Gobernanza siendo por ello necesario superar el pasado e introducir nuevos mecanismos como la Gobernanza y la Dirección Estratégica.

4.3.1.4. Afirmación 4: “Una Estrategia clara ayuda a conocer mejor el entorno de la organización pública, establecer resultados objetivos y alinear las actividades de forma integrada para la consecución de impactos reales”

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *A la inversa, conocer mejor el entorno de la organización pública ayuda a definir una Estrategia clara, resultados objetivo y alinear actividades para lograr impactos reales.*

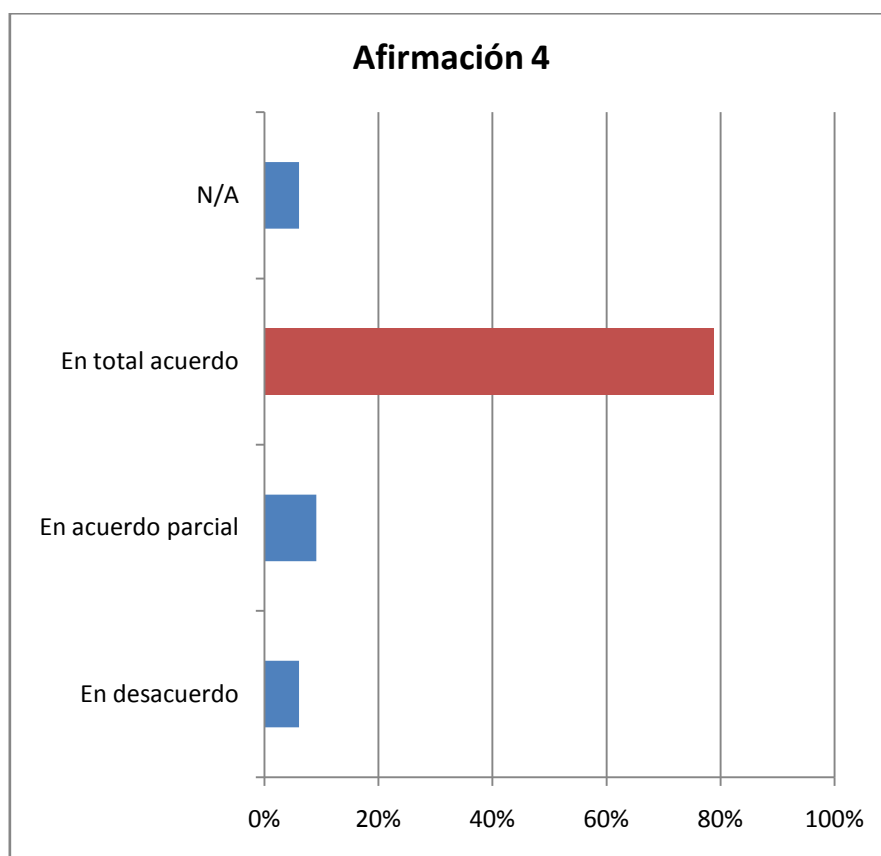


Gráfico 174. Delphi - Afirmación 4

- En total acuerdo
 - *Es una afirmación casi tautológica, pero muy importante en sus consecuencias.*
 - *Es la superioridad del método sobre la improvisación o la mera reacción ante un hecho.*

- *La Estrategia ayuda a superar los errores que se presenten.*
- *La claridad tiene que ponerse en relación con la sencillez; sólo en casos muy determinados es útil la complejidad. La pregunta parece tautológica, pero sólo se obtendrán impactos reales recurriendo a la sencillez de los mensajes.*
- *Saber de dónde se parte es capital para saber dónde se quiere llegar.*
- *En el futuro deberemos diferenciar más política y administración. Ésta debe ofrecer resultados tangibles, evaluables y mensurables en costo-beneficio, con alguna excepción.*
- *La Estrategia ayuda a superar errores que se van produciendo en el desarrollo normal de la gestión pública.*
- *La Administración debe ofrecer resultados tangibles, medibles y evaluables. En ella debe primar la planificación y la metodología sobre la improvisación.*

Resumen

La opinión mayoritaria (79%) señala la importancia de la Estrategia para la gestión pública a la hora de conocer mejor el entorno, establecer resultados objetivos y alinear integralmente las actividades para conseguir impactos. Los expertos señalan a la Estrategia como la "superioridad del método sobre la improvisación".

4.3.1.5. Afirmación 5: "Potenciar la participación de los ciudadanos, de los empleados públicos y de otros actores (asociaciones, otras AAPP, entidades privadas, etc.) es necesario para desarrollar una gestión avanzada en la Administración".

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En acuerdo parcial
 - *Riesgo de "colonización" de intereses corporativos en detrimento de "intereses generales".*
 - *El nivel de co-participación deseable en este entorno es variable en función de la naturaleza y los objetivos de la gestión pública.*
 - *Es conveniente pero no imprescindible para el buen funcionamiento de la Administración Pública. Un exceso puede incluso interferir, obstaculizar y paralizar. La participación debe darse en el ámbito de lo político no esencialmente en el ámbito de la gestión.*

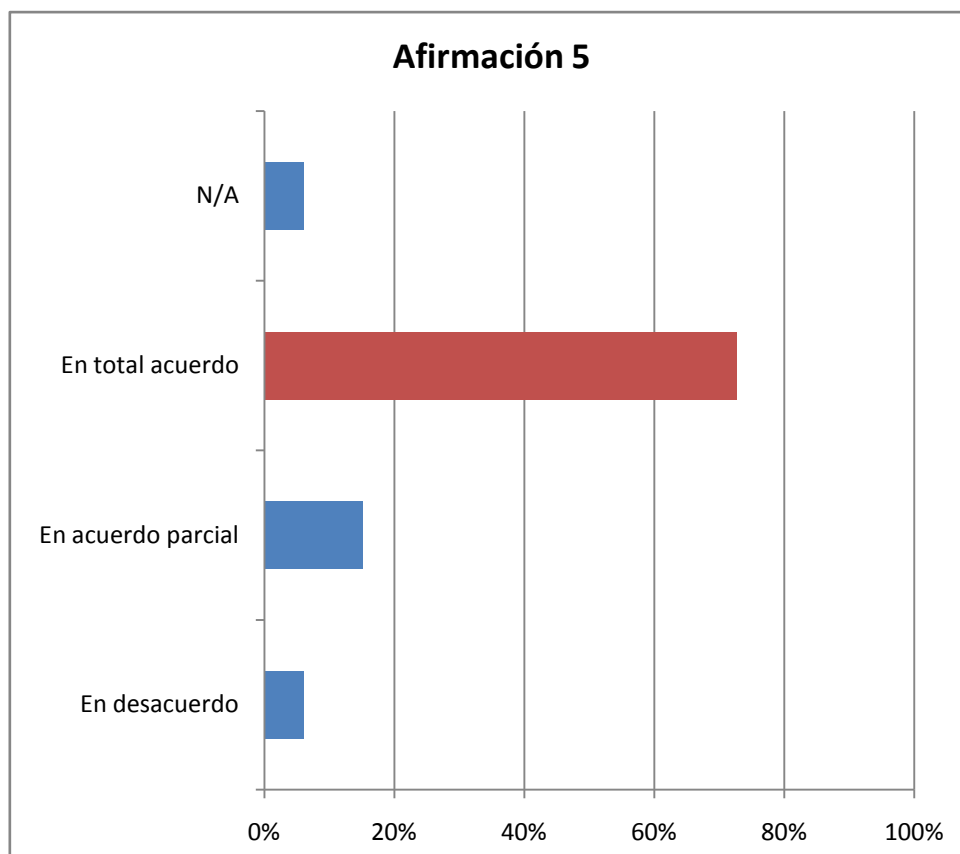


Gráfico 175. Delphi - Afirmación 5

- *No necesariamente como un elemento permanente. Puede introducir factores de mayor lentitud e incluso de bloqueo en la gestión. Para la participación están los órganos consultivos, etc. diferenciando en sus atribuciones y formas de funcionar.*
- *De acuerdo con la potenciación de participación de empleados públicos y de otros actores (privados, otras AAPP) como actores en la gestión. Los ciudadanos de forma más acotada y siempre para la definición de escenarios y objetivos en grandes líneas.*
- *Las de los empleados públicos (funcionarios o asimilados), sí. Las otras, no o "cum mica salis". Menudo lío se puede generar. Hay alguna excepción como las Asociaciones de Padres (APAS) en las Escuelas Públicas. Y a menudo complican la vida escolar porque se ponen sistemáticamente de parte del nene, aunque el nene sea un pequeño malvado, mal criado por sus papis. Ojo con la demagogia.*
- **En total acuerdo**
 - *Las TIC permitirán que cada actor pueda opinar directamente, con metodologías adecuadas. La participación de todos los actores es clave tanto*

en la elaboración, como en una implementación más eficaz y, en un futuro próximo, en la evaluación de las políticas públicas.

- *Es el problema básico: legitimidad para adoptar decisiones. No basta el aval democrático, se precisa la legitimidad basada en el consenso participativo.*
- *La gestión debe ser tarea compartida en la medida de lo posible con la sociedad civil y de manera imprescindible con la representación de los empleados. De esa forma se refuerza el compromiso de servicio.*
- *Se avanzará en la transparencia en la gestión pública.*
- *Deben ser fuentes cuya información debe ser tratada y adaptada para que sea útil.*
- *Si se consigue implantar la gobernanza y modificar la sensibilidad de los directivos hacia esos otros referentes de decisión.*
- *Sus aportaciones pueden abrir la visión del gestor y de su organización.*
- *A más participación más diversión, más pluralismo, más contraste de pareceres, de opiniones y posturas. Las nuevas tecnologías de la información permitirán potenciar la participación de los ciudadanos y de otros actores. La participación enriquece el conocimiento y mejora la toma de decisiones. Para que una política pública funcione de manera satisfactoria ha de tener en cuenta a los destinatarios, a los encargados de implementarla y al resto de los afectados. Los cauces actuales de gestión no responden de forma completa a la necesidad de implicar a los actores para evitar el fracaso de una iniciativa y de ello se deriva la necesidad de utilizar otros mecanismos de gestión.*
- *Para servir eficazmente al ciudadano es ineludible conocer previamente y posteriormente sus expectativas y opiniones sobre la forma en que percibe esta prestación. Asimismo se debe atender las preocupaciones e inquietudes de los ciudadanos a la hora de desarrollar nuevas políticas públicas.*
- *La participación de todos los sectores con intereses implicados mejora los canales de información y apoya una correcta toma de decisiones.*
- *Sin órganos de participación activos no se puede desarrollar una gestión avanzada en la Administración. La participación de los destinatarios, de los encargados de la gestión y de otros agentes implicados enriquece la toma de decisiones.*
- *La facilidad en las comunicaciones nos van a traer ciudadanos cada vez más participativos.*

Resumen

La opinión mayoritaria (73%) señala la importancia indudable de la participación de todos los actores implicados y, en especial, de los ciudadanos, buscando legitimidad, orientación a resultados y compromiso. Este elemento se verá favorecido por la irrupción de nuevas tecnologías que facilitarán la participación.

4.3.1.6. Afirmación 6: “La Gobernanza no es más que una moda pasajera”.

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *Es una nueva forma de gestionar. Dentro de 20 años aparecerá otra forma de gestionar las AAPP, que dependerá de la evolución de la sociedad, porque corren nuevos tiempos que afectan a la gestión de las decisiones en el ámbito público. Los problemas son cada vez más complejos y tienen más actores, y la participación junto con las formas de gestión es una forma de abordarlos.*
 - *Es un paso más en la evolución de la teoría del Gobierno y la Administración. En El siglo XXI no se puede gestionar con modelos del siglo XIX.*
 - *La Gobernanza es una fase nueva en el camino hacia la integración completa de la ciudadanía en el sistema de gobierno y administración que le representa y presta servicios. Desde los inicios de la democracia contemporánea, los ciudadanos han ido reclamando mayor peso en la gestión de lo público y la teoría de la Gobernanza da soporte a estas demandas para consolidarlas en la evolución de la democracia.*
 - *Falso, porque en la exigencia de gobernanza está la base de un cambio estructural en la lógica de funcionamiento de la gestión pública.*
 - *Es una exigencia de la sociedad.*
 - *Se empiezan a ver resultados.*
 - *Claro. Gobernar bien no puede ser una moda.*
 - *El cambio de los conceptos es respuesta a una nueva necesidad.*
 - *Los avances en una materia no pueden calificarse de modas. Se trata de una profesionalización de la administración de los recursos públicos.*
 - *Es una forma de gestión que, si bien se presentaba de forma incipiente en la historia del actuar administrativo, con el paso del tiempo se hace cada vez más necesaria.*
 - *La Gobernanza y todo lo que ella supone ha venido para quedarse y contribuir a la transformación y modernización de las AAPP.*

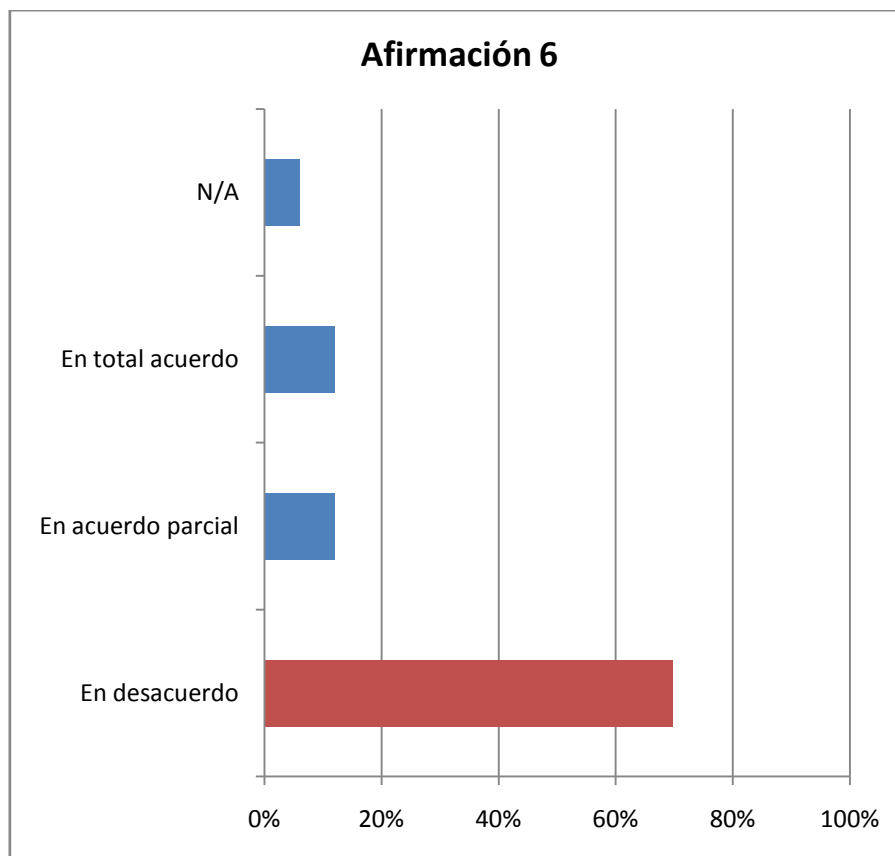


Gráfico 176. Delphi - Afirmación 6

- *En español la palabra suena francamente mal, ya que es traducción del normando y posteriormente del inglés, pero su raíz es claramente latina y por tanto familiar. En diplomacia se aplicó a aquellas dictaduras que eran admitidas por diversas razones prácticas: los franceses e ingleses no tuvieron reparo en atribuírsela a los sanguinarios dictadores de sus colonias a quienes se les pedía buena gobernanza y no buen gobierno democrático. Lo mismo ocurre con la gestión o management: puede ser interesante informar a los que utilizan esta palabra de un ejemplo. La gobernanza global no es, en absoluto, el gobierno mundial. Cuando se utiliza esta palabra lo importante no es el adjetivo calificativo sino el nombre, que es degradado o ensalzado según nos convenga. La definición académica es la conocida de Adil Najam, de la Fletcher School of Law and Diplomacy: "The management of global processes in the absence of global goverment"; es decir, al no existir gobierno global o mundial, al referirnos a las políticas concretas de los países y de las organizaciones multilaterales utilizamos la palabra gobernanza. Por supuesto que no es una palabra de moda. Es un vocablo que hay que utilizar mucho, especialmente cuando los ciudadanos no saben lo que significa.*

- En acuerdo parcial
 - *Puede ser una moda, pero que deja huella al igual que otros procesos de cambio.*
 - *Los ciudadanos (la mayoría de ellos), de sus administraciones quieren los resultados, no ser miembros del consejo de administración.*
 - *Con el grado de implicación en ella de políticos, miembros de asociaciones y ciudadanos, no deja de ser una moda que a los políticos con visión nos ayudaría a ganarnos a nuestros electores clientes.*

- En total acuerdo:
 - *Ahora parece que es una moda, pero dentro de 15 años veremos que no estábamos equivocados.*

Resumen

La opinión mayoritaria (70%) señala que la Gobernanza no es una moda sino una necesidad y un avance en la profesionalización de la gestión pública para evolucionar desde modelos de gestión del siglo XIX a modelos de gestión del siglo XXI. Asimismo se aprecian comentarios sobre la forma más adecuada de participación ciudadana.

4.3.1.7. Afirmación 7: “En el futuro aquellas organizaciones públicas que no gestionen en términos de Gobernanza deberán ser profundamente reestructuradas”.

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *No siempre el ciudadano quiere participar. Nos posicionamos en los temas que nos afectan, no en general y no me parece mal tampoco: confío en otros servidores públicos lo mismo que creo que los ciudadanos confían en mí sin necesidad de participar.*
 - *En las AAPP no hay que suprimir nada, hay que dejar que poco a poco desaparezca o pierda poder.*
 - *La gobernanza no es sólo cuestión de las organizaciones públicas. En una sociedad de servicios y cada vez más acomodada, un % alto de ciudadanos quieren que las cosas vayan bien y se hagan, no implicarse en participar para que se hagan mejor.*

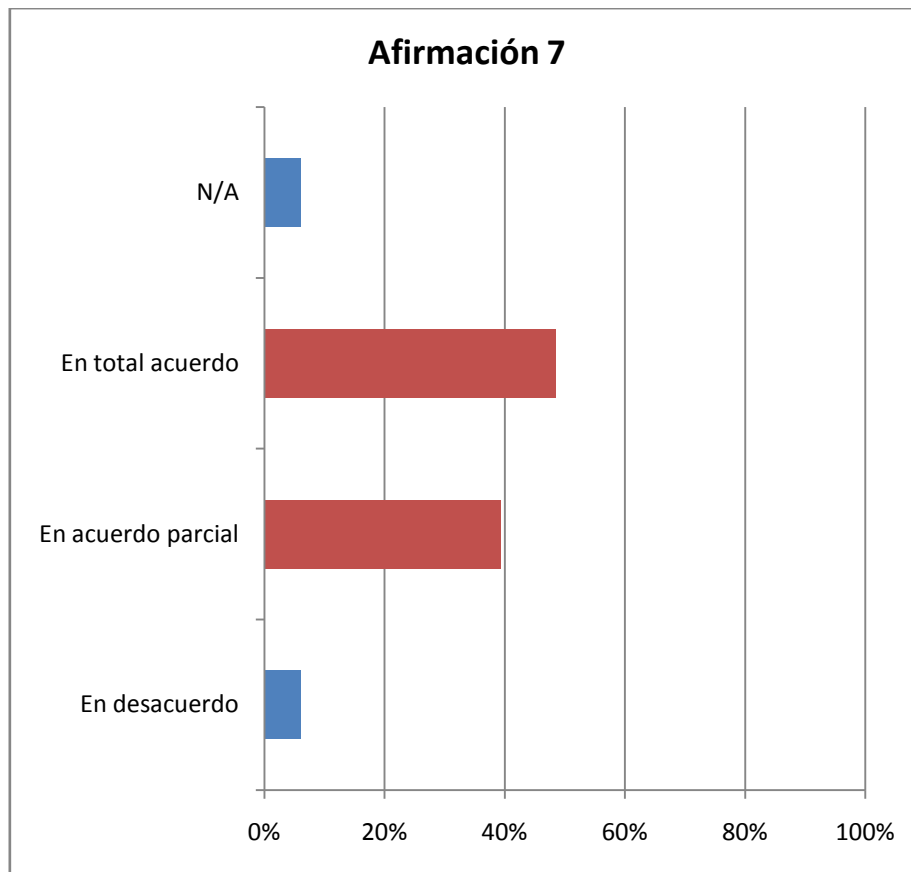


Gráfico 177. Delphi - Afirmación 7

- En acuerdo parcial
 - *Sigo pensando en la dificultad de considerar a los organismos públicos con uniformidad.*
 - *Sufrirán más la presión para el cambio.*
 - *Hay que adaptarlas, al menos, parcialmente.*
 - *Hay una inercia en las organizaciones públicas y nos enfrentamos a resistencias a los cambios.*
- En total acuerdo
 - *El problema es preguntarnos, si hay voluntad política y sindical de hacerlo.*
 - *Las organizaciones que obvian las implicaciones derivadas de todos los cambios sociales que se han operado en la sociedad tendrán serios problemas de legitimidad y eficacia ante los ciudadanos porque no sabrán responderles de forma adecuada.*

- *Esas organizaciones no se orientan a conseguir fines y evaluar resultados.*
- *No se entiende que la gobernanza pueda ser negativa, salvo definición previa.*
- *Se cae de su peso. Habrá que ver, en cada caso, lo de la profundidad. A veces lo que se hace es cambiar los nombres y nada más. El viejo instituto de Cultura Hispánica (no lo era tanto; de 1946) pasó con UCD a ser el Instituto de Cooperación Iberoamericana porque los hispánico sonaba a franquismo (sic). Por lo demás, nada cambió. Y podría dar otros ejemplos.*
- *En el supuesto de que la eficiencia administrativa sea querida, que no siempre resulta ser así. La huelga de los funcionarios de justicia nos ha demostrado hasta qué punto una organización ha podido ser olvidada en su logística o medios de trabajo.*
- *La capacidad de adaptarse al cambio es lo que define la permanencia.*
- *Las organizaciones que obvian las implicaciones derivadas de los cambios sociales, técnicos, económicos, científicos e ideológicos que se operan continuamente en la sociedad, tendrán serios problemas de legitimidad y eficacia. En cuanto al cambio en las administraciones públicas tienen que hacerlo los propios funcionarios.*
- *Tales organizaciones no están orientadas a satisfacer intereses generales, y por tanto no tienden a conseguir fines y evaluar resultados, por lo que deben modificar sus procedimientos.*
- *Porque sin participación, sin transparencia, sin corresponsabilidad... no se entenderá la gestión pública.*
- *Será la economía global la que fuerce a las organizaciones a gestionar cada vez mejor.*

Resumen

La opinión mayoritaria⁷⁷ (48% en total acuerdo y 39% en acuerdo parcial) indica que las organizaciones que no gestionen de acuerdo con los principios de la Gobernanza deberán ser reestructuradas en profundidad. A la vez, los comentarios señalan la preocupación por resistencias al cambio así como la existencia de una clara voluntad en los ámbitos político y sindical.

⁷⁷ En esta ocasión la opinión mayoritaria no es tan clara ya que se agrupa entorno al acuerdo total (48%) y al acuerdo parcial (39%) si bien de la lectura de los comentarios se deduce una clara inclinación hacia el acuerdo.

4.3.1.8. Afirmación 8: “Hay organizaciones públicas que no tienen ni necesitan Estrategia. Se limitan a desarrollar actividades derivadas de un marco normativo sin que necesiten pensar porqué ni para qué se desarrollan”.

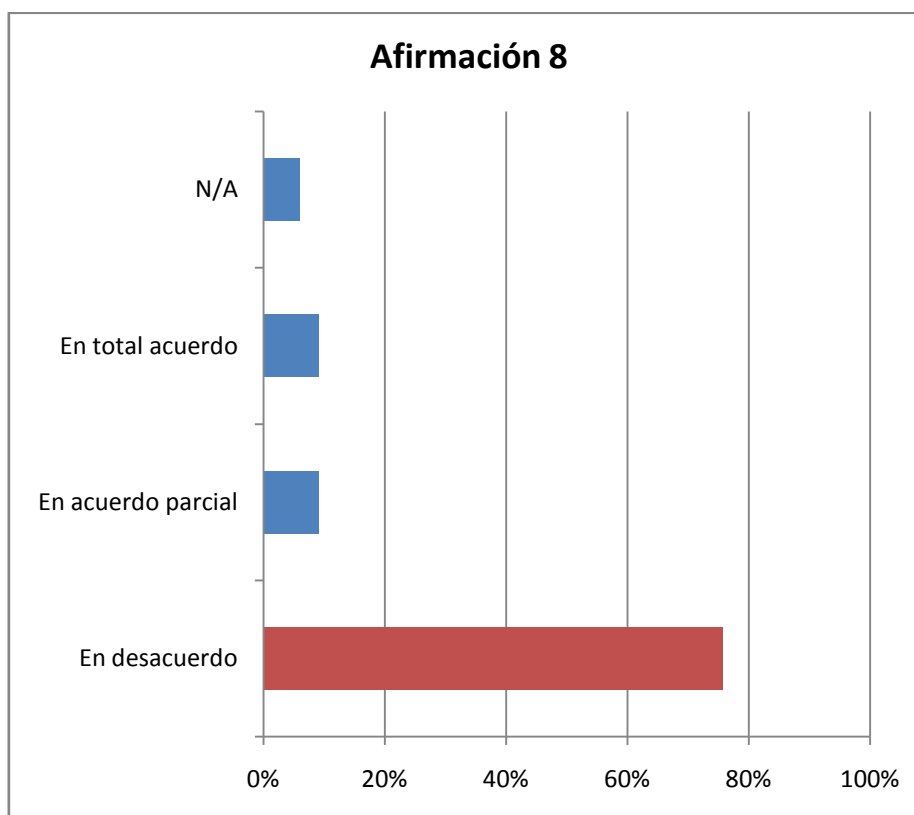


Gráfico 178. Delphi - Afirmación 8

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *Todo ente que quiera existir en el futuro debe tener bien definida su Estrategia.*
 - *Podría darse algún supuesto muy instrumental, pero estadísticamente irrelevante.*
 - *Las Administraciones están para prestar servicios públicos y por tanto deben siempre ser más eficaces.*
 - *Las organizaciones públicas cada vez tendrán que transparentar su actividad.*
 - *Necesitan todas las organizaciones y tienen todas, aunque no explicitada de forma completa o coherente.*

- *Los que no piensan no existen; o no deben existir.*
 - *Periódicamente todas las organizaciones públicas deben repensar su misión y visión ya que las necesidades y expectativas de los ciudadanos cambian y comparan. Podría darse algún supuesto muy instrumental, pero estadísticamente irrelevante. La tienen todas las organizaciones.*
 - *Toda empresa pública o privada necesita Estrategia, en las batallas de Napoleón el último sargento necesitaba conocer donde estaba el enemigo y sus posibles armas se nos dice en "La Cartuja de Palma". El sargento desconocía el desarrollo de la batalla que tenía lugar en un pueblo o campo cercano a Bruselas, pero sabía perfectamente si se triunfaba o si el emperador iba a sufrir una gran derrota.*
 - *Cada vez es más minoritaria esta afirmación en el ámbito de la Administración Pública. El que exista un mayor número de gobiernos autonómicos con administraciones dependientes ha favorecido la aplicación del benchmarking en la Administración Pública, en la que ningún responsable político quiere renunciar a las Estrategias de cambio aplicadas por sus homónimos regionales.*
 - *La razón de ser de las administraciones es para prestar servicios al ciudadano y, por tanto, deben mejorar constantemente en el sentido de ser más eficaces y eficientes.*
 - *Toda organización ha de tener una Estrategia, saber por qué y para qué realiza las actividades que realiza y debe repensar periódicamente su misión, si responde a las necesidades de los ciudadanos y su metodología para conseguirlo.*
 - *Una organización en el siglo XXI necesita tener una Estrategia a seguir.*
 - *Siempre es bueno pararse y ver de dónde venimos, dónde estamos y adónde queremos ir.*
 - *Depende de los niveles de madurez organizativa y de apertura al cambio, pero que no implica una negativa de raíz.*
- En acuerdo parcial
 - *No todas las organizaciones evolucionan al mismo ritmo. Algunas, la Justicia por ejemplo, tienen un ritmo más lento, pero adolecen de la suficiente legitimidad que la época actual demanda.*
 - *Depende del nivel de la organización que se trate.*
 - *En los actos regulados no hace falta Estrategia que se impone en los discrecionales.*
 - En total acuerdo
 - *También por otras razones pueden no necesitar Estrategias, por ejemplo en los Órganos asesores.*

Resumen

La opinión mayoritaria (76%) señala la necesidad de que todas las organizaciones públicas definan una Estrategia que les permitan entender y definir porqué y para qué realizan sus actividades.

Los comentarios señalan asimismo que la afirmación contraria está cada vez menos presente en la gestión pública y que las autonomías han sido unas claras impulsoras de este cambio.

4.3.1.9. Afirmación 9: “El presupuesto será el instrumento fundamental para la toma de decisiones, independientemente de que se midan aspectos más cualitativos y no financieros”.

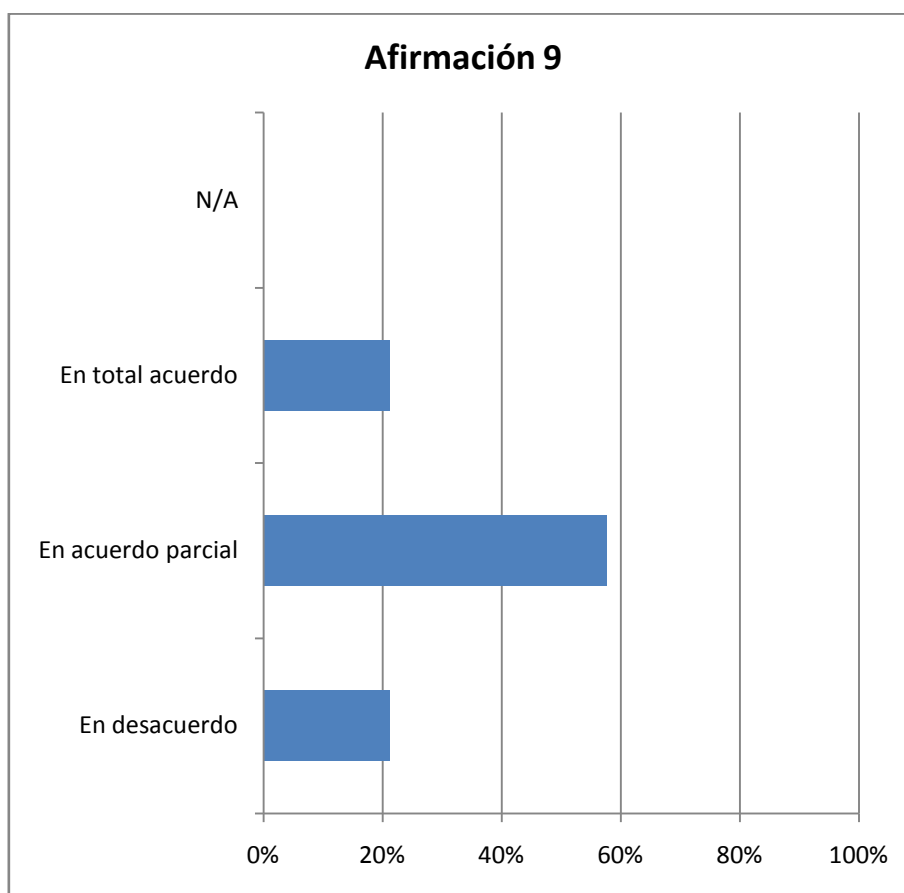


Gráfico 179. Delphi - Afirmación 9

Comentarios aportados por

los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *El presupuesto es la base que sustenta las actividades, pero no debe convertirse en el único mecanismo de valoración de alternativas de ac-*

ción. El presupuesto debe dar respuesta y soporte a las decisiones adoptadas en coherencia con una Estrategia fundada en varios indicadores, no sólo en los de carácter financiero.

- *La Nueva Gestión pública y el management ponderan otros criterios. Yo he podido experimentar con el elemento emocional y ofrece resultados espectaculares.*
- *Hay otros instrumentos que fundamentan la toma de decisiones, sin negar la importancia del presupuesto.*

- En acuerdo parcial

- *No es todo. También la cultura de la organización, los procedimientos, la evaluación, etc.*
- *Es precisa una eficiente gestión del presupuesto Pero también contemplar los llamados activos intangibles.*
- *Aunque me gustaría que fuese otra cosa, sí que la disponibilidad de recursos es el factor limitante primordial.*
- *Los medios económicos son muy importantes pero con los recursos actuales se puede iniciar importantes avances organizativos y de funcionamiento más modernos.*
- *Depende del tipo y funciones de cada organismo.*
- *Se tomarán en consideración aspectos financieros y de impacto.*
- *Hay decisiones sometidas a presupuesto y otras simplemente procesales ajenas al mismo.*
- *Es un instrumento muy importante. No creo que el más porque puede haber motivos para aumentarlo... o reducirlo.*
- *El presupuesto es importante, pero no es garantía de administraciones públicas más eficientes. Los resultados tienen que ser positivos en lo cuantitativo y cualitativo. El presupuesto es un instrumento de asignación de recursos a las políticas y objetivos, pero es necesaria una fase previa de consideraciones cualitativas. La disponibilidad de recurso es un factor limitante, especialmente si son escasos*
- *Sin presupuesto, obviamente, la toma de la mayoría de las decisiones no será creíble; con todo, existen actividades y actuaciones en una organización que no necesitan de presupuestos específicos.*

- En total acuerdo

- *El presupuesto representa las grandes decisiones que toman las asambleas legislativas y por tanto y en última instancia los ciudadanos.*

- *La Ley de presupuestos tiene una importancia capital tanto en su aspecto cuantitativo como cualitativo ya que representa la expresión cifrada y sistemática de las grandes tomas de decisiones que provienen del poder legislativo. Es el que permite llevar adelante o no todos los aspectos cualitativos o no. Ahí entra la creatividad, la innovación y el talento.*

Resumen

Si bien no hay una opinión mayoritaria⁷⁸ con respecto a la afirmación planteada, parece desprenderse de los comentarios la importancia que tiene el Presupuesto para la asignación de unos recursos limitados pero que éste no es garantía de eficacia sino que debe ser complementado por otros elementos de gestión (especialmente la Estrategia y los activos intangibles) para basar su distribución y para la toma de decisiones.

4.3.1.10. Afirmación 10: “La gestión de los riesgos y oportunidades requerirá la puesta en marcha de mecanismos estructurados que ayuden a entender, ordenar y manejar la complejidad”.

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *Difícilmente se entiende y ordena la complejidad, salvo si lo complejo es ordinario.*
 - *No entiendo la palabra "oportunidad" dentro de la Administración.*
- En acuerdo parcial
 - *En las AAPP las oportunidades son inexistentes. A menos que sean percibidas por los órganos superiores y directivos de la Administración para la consecución de sus políticas.*
- En total acuerdo
 - *Los riesgos necesitan descomponerse para ser solucionados pero no debe perderse la perspectiva de la integración en algo más complejo. La estructuración de esos mecanismos puede necesitar de un espacio no cerrado del todo, que permita un margen de maniobra al profesional.*

⁷⁸ La mayoría se agrupa en torno al acuerdo parcial (58%) siendo los partidarios del acuerdo total un 21% y del desacuerdo total otro 21%.

- *Ante una sociedad cada vez más compleja es necesario seleccionar mejor las políticas, pues los recursos son escasos.*

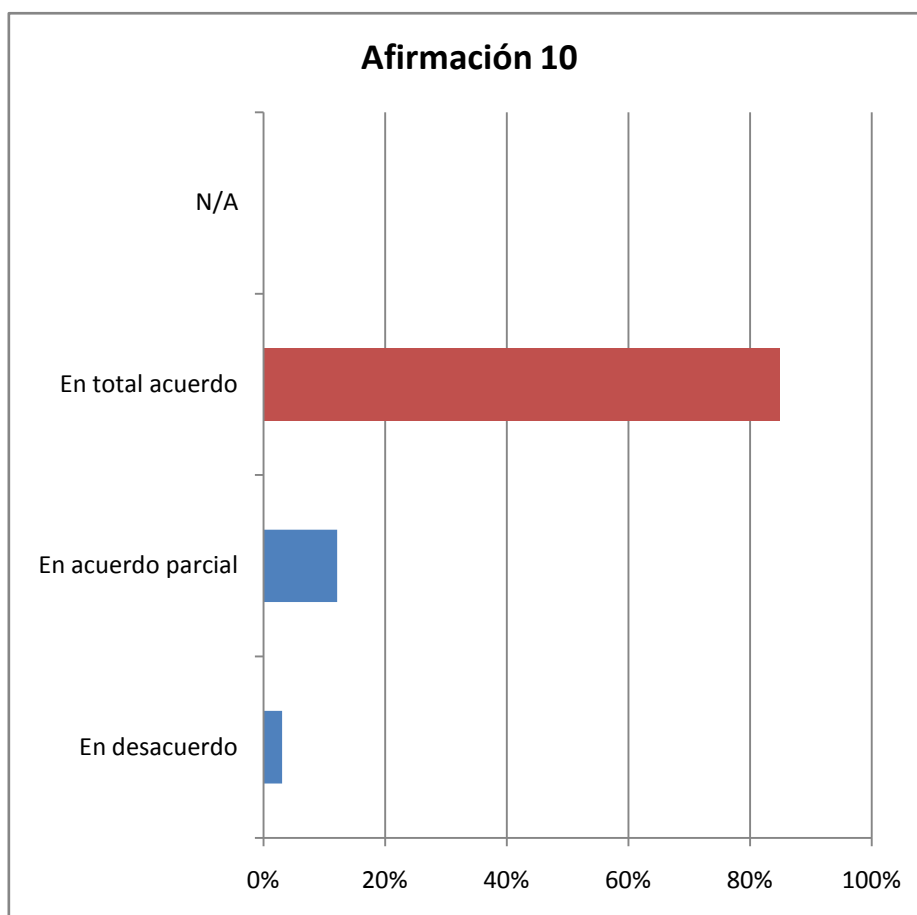


Gráfico 180. Delphi - Afirmación 10

- *No existen los mecanismos para atender los cambios.*
- *Esta es la base de los sistemas de gestión preventiva.*
- *Entiendo que es fundamental dada la evolución del entorno y guarda relación con la afirmación 5.*
- *Parece evidente. Pero es una situación menos frecuente en la Administración Pública que en la Empresa. Y algunos ya están preparados para eso; por ejemplo, los servicios contra incendios del Mº de Agricultura... (aunque hoy día desafortunadamente fragmentados por Comunidades Autónomas). Y la Administración sabe improvisar.*
- *La complejidad de un problema no significa que sea inatacable; sólo que no se le puede dar la misma respuesta que al resto.*

- *Con recursos limitados, así es la realidad, hay que gestionar complejidades. Hoy en día no hay consciencia de ello. La complejidad es sinónimo de administración pública y también es su mayor enemigo. Las estructuras pueden dar flexibilidad o producir encorsetamientos nada deseables. Los planes estratégicos proporcionan orden, conocimientos y visión de futuros resultados. Las organizaciones tienen que acostumbrarse a gestionar procedimientos más complejos, en entornos mudables y a veces, aparentemente, caóticos.*
- *Siendo cada vez más compleja la sociedad actual, resulta de todo punto necesario seleccionar con mejor criterio las políticas ya que los recursos siempre serán escasos.*
- *Los dos elementos (gestión de los riesgos y oportunidades y la puesta en marcha de mecanismos estructurados) forman parte del mismo proyecto y de su éxito.*
- *Las AAPP no están todavía preparadas ni concienciadas para ello.*
- *Cuanta más metodología y más medición, mejor.*

Resumen

La opinión mayoritaria (85%) señala la necesidad de una gestión estructurada que maneje riesgos y oportunidades en un entorno complejo.

Los comentarios aportados señalan, sin embargo, la ausencia actual de concienciación y de métodos para ello en la gestión pública.

4.3.1.11. Afirmación 11: “Tener Estrategia es algo propio de empresas privadas. Las organizaciones públicas son diferentes y no necesitan Estrategia”.

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *Debemos, aprender de esta parcela como de otras, de las organizaciones privadas.*
 - *La Estrategia es aún más importante en las organizaciones públicas.*
 - *La Estrategia es tan necesaria en las organizaciones públicas como en las privadas.*

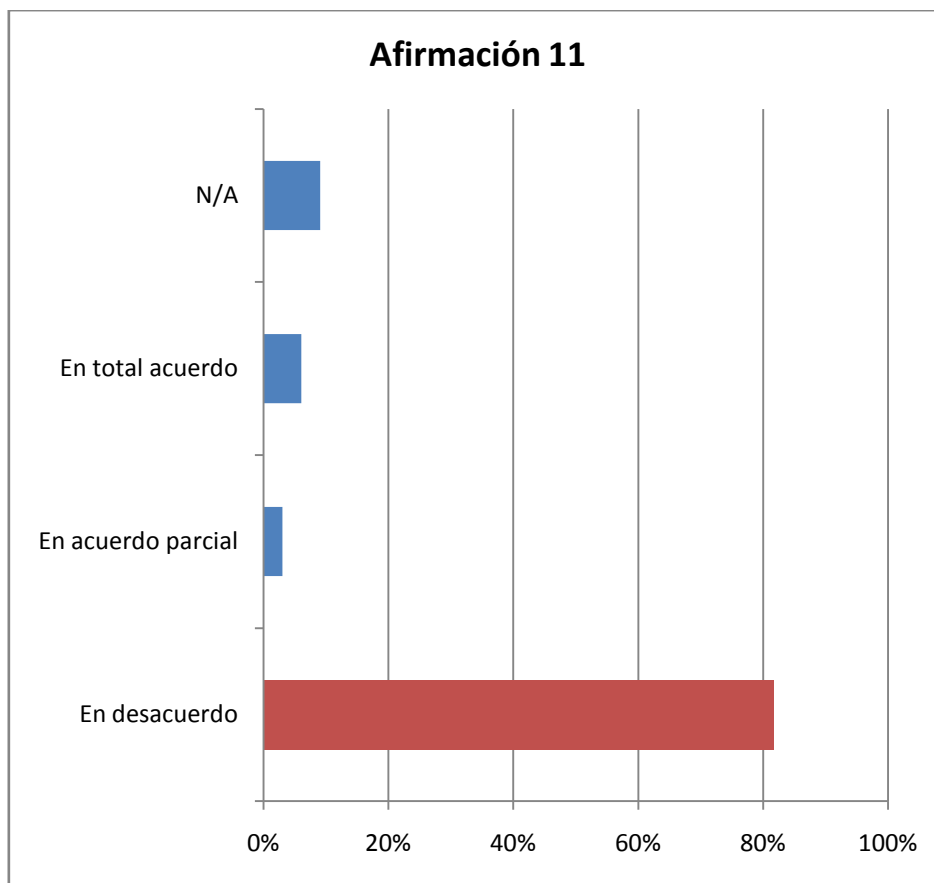


Gráfico 181. Delphi - Afirmación 11

- *Tenemos planes a cuatro años que cada vez más debemos gestionar como planes estratégicos; y de hecho lo hacemos.*
- *Ambas organizaciones deben mejorar sus resultados.*
- *La Estrategia no es sino definir objetivos a medio y largo y la vía para llegar a ellos.*
- *Los objetivos son diferentes, pero la consecución de objetivos es una aspiración válida en ambas partes.*
- *Es un elemento común a ambos tipos de organización.*
- *Si la Estrategia es la búsqueda de unos objetivos con unos medios adecuados, las AAPP la necesitan. Pero es diferente porque su objetivo no es el lucro, salvo algunas (y no todas) las Empresas de capital público. Por otra parte, también hace falta una cierta Estrategia para servir al ciudadano y no crear fricciones con otras ramas de la Administración o no suplantar el legítimo interés privado.*
- *La Estrategia se ha definido como el arte de distribuir y emplear los medios militares para alcanzar los fines políticos (Liddel Hart). Su estudio ha*

propiciado la aparición de diversos modelos relacionados con el uso prioritario o no de los medios militares (Estrategia directa e indirecta, respectivamente) y dentro de la primera, la preferencia por la concentración de los medios para librar la batalla (aproximación directa) o la búsqueda de una posición favorable para desequilibrar al enemigo evitando el choque directo (aproximación indirecta). Algo diferente es la geoEstrategia que es el uso de la geografía (en este caso de la empresa) por los gobernantes que practican una política de poder.

- *La Estrategia en sí misma considerada engloba a la burocracia, aunque su Estrategia es precisamente la falta de Estrategia.*
- *Es precisa y urgente.*
- *La Estrategia define cauces de acción: es perfectamente válida en organizaciones públicas.*
- *La Estrategia es una herramienta, algo que se puede utilizar para cumplir un fin. Aunque los fines de una empresa privada y la organización pública puedan divergir en determinados aspectos, eso no anula la potencialidad de una herramienta. La Estrategia es aún más importante en las organizaciones públicas. La práctica ha demostrado que las administraciones dirigidas estratégicamente satisfacen mejor las necesidades, lo mismo que las empresas privadas. Los políticos son los que marcan los fines; los administradores piensan sobre las Estrategias y las aplican. Las AAPP tienen que diseñar sus Estrategias y adaptarlas a sus características.*
- *El fracaso de la burocracia como dadora de servicios se debe a la falta de una Estrategia que acerque la gestión al ciudadano. Además, ya Weber detectó que el oscurantismo es una de las características de este sistema mecanicista de organización.*
- *La Dirección Estratégica puede ser de mayor importancia en las organizaciones públicas por el importante impacto que tiene su actuación en determinadas materias. Que sea una herramienta surgida en el ámbito privado no quiere decir que, con las debidas adaptaciones, no cumpla una extraordinaria función en el público.*
- *Tanto el ámbito público como el privado están obligados a mejorar constantemente su gestión y por tanto sus resultados.*
- *Al ser la Estrategia una herramienta para alcanzar un fin, es obvio que las organizaciones públicas (incluso más que las privadas pues son más complejas) necesitan Estrategia. La práctica demuestra que las AAPP dirigidas estratégicamente satisfacen mejor las necesidades de los ciudadanos.*
- *Que no crea que se vaya a generalizar, no me hace dudar de que las organizaciones públicas les viene muy bien tener una Estrategia definida.*

- En acuerdo parcial

- *La administración dispone de funcionarios tácticos que ejecutan la gestión y otros en niveles superiores que necesitan Estrategia para dirigir la gestión.*

Resumen

La opinión mayoritaria (82%) señala la validez y el valor que aporta la Estrategia en la gestión pública para que cumpla con sus fines y eso es aplicable a cualquier tipo de organización.

De hecho, los comentarios aportados señalan que en el ámbito público es incluso más necesaria que en el privado dada su complejidad y es patente que aquellas que la tienen consiguen mejores resultados.

4.3.1.12. Afirmación 12: “En el futuro será más importante el compromiso de las personas y por tanto, se dará a todos los niveles una mayor autonomía y mayores niveles de responsabilidad”.

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *Quiero creer que sí pero la cuestión es más compleja por la incidencia de los roles que tienen los diversos cargos y puestos de trabajo en la Administración y su esfera de poder.*
- En acuerdo parcial
 - *Las personas que trabajan en la organización y los destinatarios de sus acciones tendrán una mayor participación y consiguiente responsabilidad de ejercicio, pero esto no puede asegurar su exportabilidad a todos los niveles.*
 - *Siempre que lo permita la cultura y valores de las organizaciones públicas.*
 - *El compromiso personal es incuestionable que constituye una exigencia en avance y la responsabilidad como evaluación de rendimiento y desempeño pero en cuanto a la autonomía es cuestionable.*
 - *Hace falta motivación, y conocer objetivos y dependencia.*
 - *Poder contar con el conocimiento de las personas que componen una organización es uno de los mejores factores de éxito.*
 - *Es verdad, pero necesita precisión ya que no es el único elemento determinante de un buen resultado. Pesa más en niveles directivos que en niveles ejecutivos. Hay que contar con todos, la información debe fluir de*

abajo a arriba y explicar luego porqué se toman las decisiones y discutir las mismas. Hay que ser más participativo. Compromiso vía definición y desarrollo de objetivos, responsabilidad y autonomía de gestión.

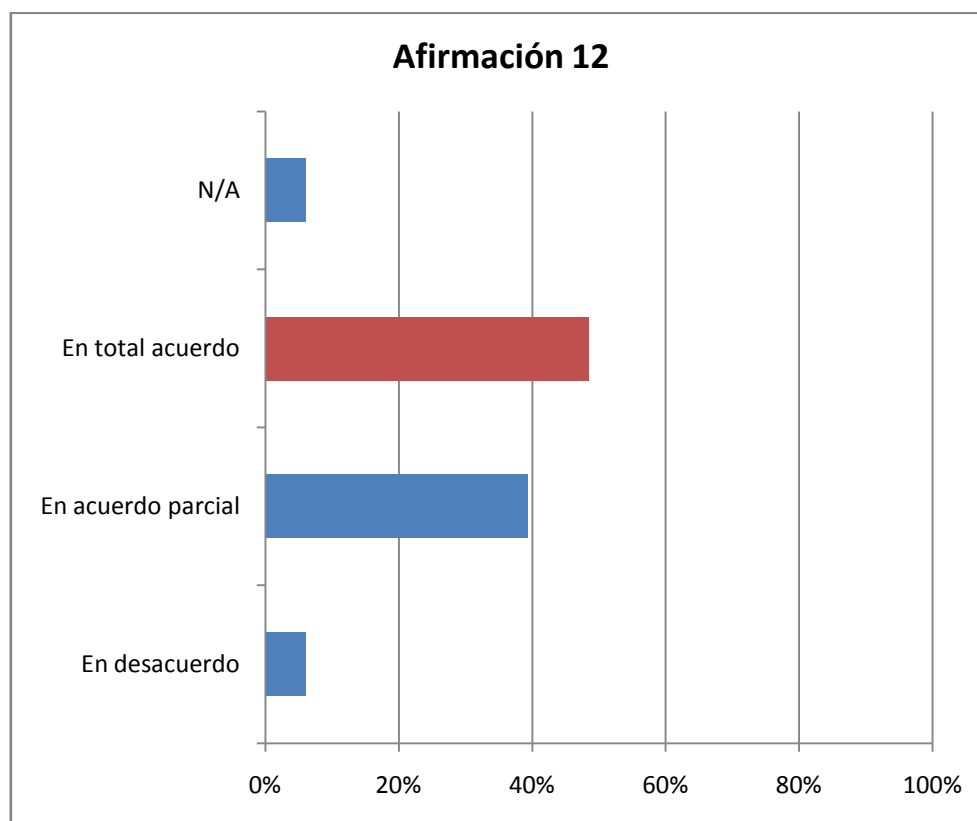


Gráfico 182. Delphi - Afirmación 12

- *Compromiso da lugar a participación y normalmente a responsabilidad, no necesariamente a autonomía; y depende también de los niveles de la estructura.*
- *La administración pública cuenta con una serie de condicionantes muy diferenciadores respecto de otras organizaciones en materia de personal y este compromiso será difícilmente generalizable.*
- *Con 8.000 alcaldes y 50.0000 concejales, sin ir más lejos, habrá de todo; por ello sólo en parte de acuerdo con que se dará mayor autonomía y responsabilidad.*
- *No dependerá del futuro: el compromiso de las personas siempre ha sido importante.*

- En total acuerdo

- *Siendo cierto necesita precisiones. No es el único elemento determinante del resultado. Pesa más en niveles directivos que en niveles ejecutivos.*
- *El empowerment de los agentes es una condición de éxito.*
- *Las personas son las responsables de los servicios y de ejecutar las políticas.*
- *Ya hoy es así. Pero hay que considerar que la cultura vigente dificulta la implantación de ese cambio.*
- *Las nuevas sociedades forman a personas cada vez más responsables.*
- *El uso de la tecnología hace más importante el factor humano y su creatividad.*
- *Compromiso vía definición y desarrollo de objetivo; responsabilidad y autonomía en función del rol y función en la organización.*
- *Sí. Será más importante porque se les va a exigir más, como es lógico en una democracia...*
- *Aunque el compromiso no puede ser ideológico. Cuando se mezcla la ideología con la Administración aparecen los totalitarismos, como dijo el gran Tocqueville. El compromiso personal es necesario para triunfar y llevar a cabo eficazmente tareas y trabajos.*
- *Es la única forma de crear vínculos emocionales con la organización.*
- *La formación en capital humano y dotarlo de mayores niveles de responsabilidad a todos los niveles hace que no sólo los cuadros intermedios y altos sean los únicos responsables.*
- *DEBERÍA ser. Lamentablemente no va a ser un camino fácil. Dependerá de la voluntad decidida de los altos cargos e incluso de modificaciones normativas.*

Resumen

La opinión mayoritaria (48% en total acuerdo y 39% en acuerdo parcial) señala la importancia que tiene el compromiso y responsabilidad de las personas con mayores niveles de autonomía.

Los comentarios aportados señalan, sin embargo, matices dentro de ese acuerdo en su aplicación a las organizaciones públicas ya que depende de la voluntad de los altos cargos y puede suponer incluso modificaciones normativas. Asimismo se aprecian dificultades culturales para su aplicación.

4.3.1.13. Afirmación 13: “Los Altos cargos y Directivos de la organización deberán identificar y centrar su atención en sus grupos de interés (aquellos que pueden influir en que se alcancen los resultados esperados, además de los ciudadanos).”

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *No hay que perder la referencia de la ciudadanía.*
 - *Para la Administración solo hay un grupo de interés: Los ciudadanos.*

- En acuerdo parcial
 - *El Alto Cargo debe buscar, siempre el bien general de los ciudadanos; en caso contrario fomentemos los lobbies.*
 - *En las organizaciones públicas la misión está determinada por ley y no afecta sólo a grupos de interés.*
 - *Debe identificar esos grupos pero no centrarse en ellos. Hay que practicar una gestión más amplia.*
 - *La identificación de grupos de interés facilita el éxito de cualquier iniciativa, siempre no centrando la atención de forma exclusiva, sino que quizá pueda ser uno de los elementos más difíciles de gestionar. Los objetivos para su consecución no bastan con ser adecuados y deseables sino que han de ser asumidos por los grupos que pueden hacer exitosa o no su consecución. El equilibrio entre la influencia de intereses determinados y el interés general debe seguir presidiendo la actividad pública, ya que la misión viene determinada por ley.*
 - *Los grupos de interés y la ciudadanía en general deben ser los objetivos de los Directivos para que se focalicen de tal manera los objetivos y resultados.*

- En total acuerdo
 - *Sí, pero con especial cuidado en preservar la independencia y objetividad de su actuación.*
 - *No puede haber Estrategia sin identificación clara de los stakeholders.*
 - *Las alianzas son fundamentales.*
 - *Los objetivos para su consecución no basta con que sean adecuados y deseables sino que han de ser asumidos por los grupos que pueden hacer que sea exitosa o no su consecución.*

- *Los ciudadanos en general y los grupos de interés en particular ayudan a la toma de decisiones.*

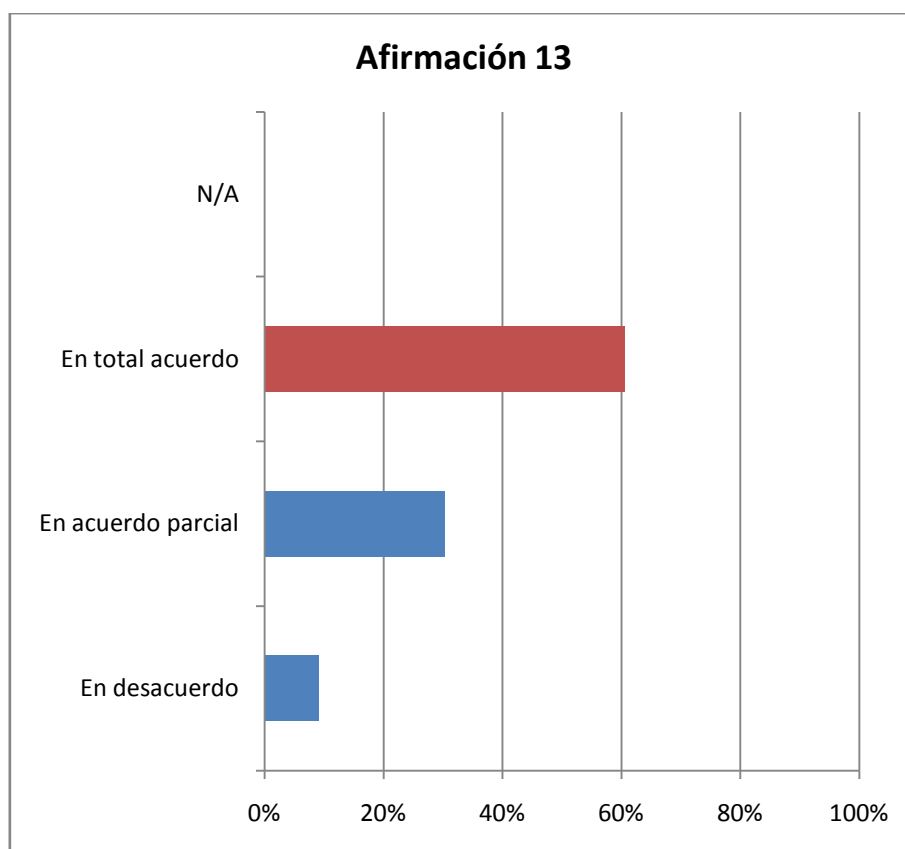


Gráfico 183. Delphi - Afirmación 13

- *Siempre con el matiz de no centrar su atención de forma exclusiva en ello, sino que quizás puede ser uno de los elementos más difíciles de gestionar.*
- *Pero nunca se puede discriminar. Los grupos de interés son absolutamente necesarios para el buen funcionamiento de las AAPP.*
- *Sería deseable, pero la forma de provisión de estos cargos provoca inseguridades que a su vez provocan una pérdida de rumbo en su actividad gestora.*
- *Es su trabajo y responsabilidad más relevante. La identificación de esos grupos de interés facilita el éxito de cualquier iniciativa. Para conseguir algo no basta con que los objetivos sean adecuados sino que es necesario lograr que sean asumidos por los grupos que pueden hacer que se puedan conseguir o no.*

Resumen

La opinión mayoritaria (61% en total acuerdo y 30% en acuerdo parcial) señala la importancia que tiene identificar y centrar la atención en los Grupos de Interés de la organización.

Los comentarios aportados señalan como matiz importante la relevancia del enfoque al ciudadano y al interés general.

4.3.2. Despliegue e Implantación

4.3.2.1. Afirmación 14: “Tener una buena Estrategia en la Alta Dirección de la organización es suficiente. No es necesario pensar en su implantación ni en la participación de los empleados públicos en la misma”.

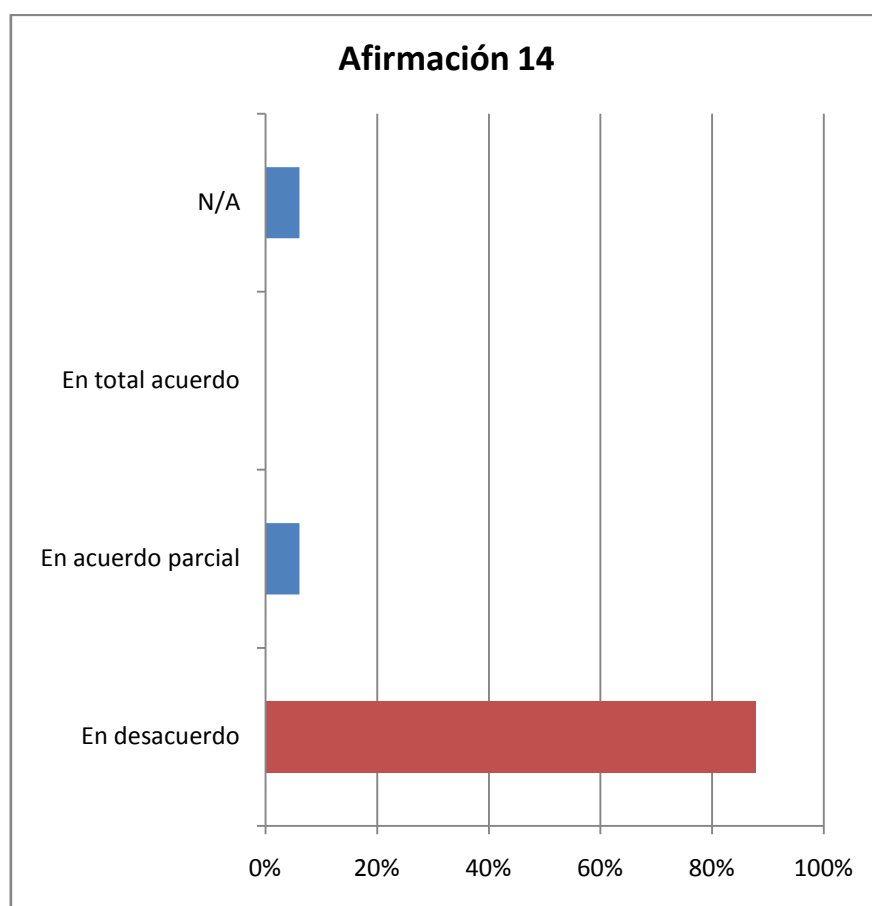


Gráfico 184. Delphi - Afirmación 14

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *Dejar a un lado a la hora de planificar los mecanismos y personas necesarios para el desarrollo de una Estrategia es abocar una idea a un fracaso casi seguro.*
 - *Sin la implicación de los empleados las posibilidades de éxito son mucho menores.*
 - *Los que despliegan son desde el primero al último funcionario.*
 - *Imposible. Esto implicaría pensar que la implantación es de la alta dirección y no es así: debe participar cada uno a su nivel y en su ámbito.*
 - *Son necesarios los tres elementos.*
 - *Los empleados tienen más importancia en el sector público que en el privado en lo que se refiere a cualquier cambio.*
 - *La Estrategia hay que concretarla y ponerla en práctica a través de un adecuado despliegue.*
 - *Y progresivamente más.*
 - *Ciertamente no. Sin los funcionarios o empleados públicos, el invento no marcha.*
 - *Es imprescindible contar con los que ponen en práctica los planes y las ideas.*
 - *La Estrategia debe abarcar a cada uno de los empleados para que sea efectiva.*
 - *Es necesario comunicar hacia abajo.*
 - *La Estrategia se decide por la Dirección, pero se ejecuta por los empleados. Sin la participación de los agentes en su despliegue la Estrategia está condenada al fracaso. Los funcionarios tienen más importancia en el sector público; me refiero a su valiosa participación en lo que se refiere a cualquier cambio.*
 - *La Estrategia debe abarcar a toda la organización, a todo su personal, individualizadamente.*
 - *Son temas distintos: una cosa es la planificación estratégica y otra bien distinta su puesta en ejecución*
 - *Sin la participación de los que tienen que desplegarla, la Estrategia está condenada al fracaso.*
 - *Los que hacen realidad los proyectos y objetivos a conseguir son las personas y por ello son necesarios.*
- En acuerdo parcial

- *Los empleados públicos den intervenir, pero creo que hay que potenciar la Alta Dirección y buscar una formación específica de la misma.*
- *Si se hace así, el riesgo de fracaso es mayor.*
- *Los empleados públicos son, como pasa en el ámbito privado, el mayor activo que tiene una AAPP, aunque hay que potenciar la Gráfico del Directivo Público.*

Resumen

La opinión mayoritaria (88%) indica que la Estrategia no es sólo un tema para la Alta Dirección de las organizaciones públicas sino que la participación de los que la tienen que implantar y su despliegue son claves para su éxito ya que son los empleados públicos los que la ejecutan.

4.3.2.2. Afirmación 15: “Sin una amplia participación interna y externa una Estrategia difícilmente se orienta a resultados reales y difícilmente se implanta”.

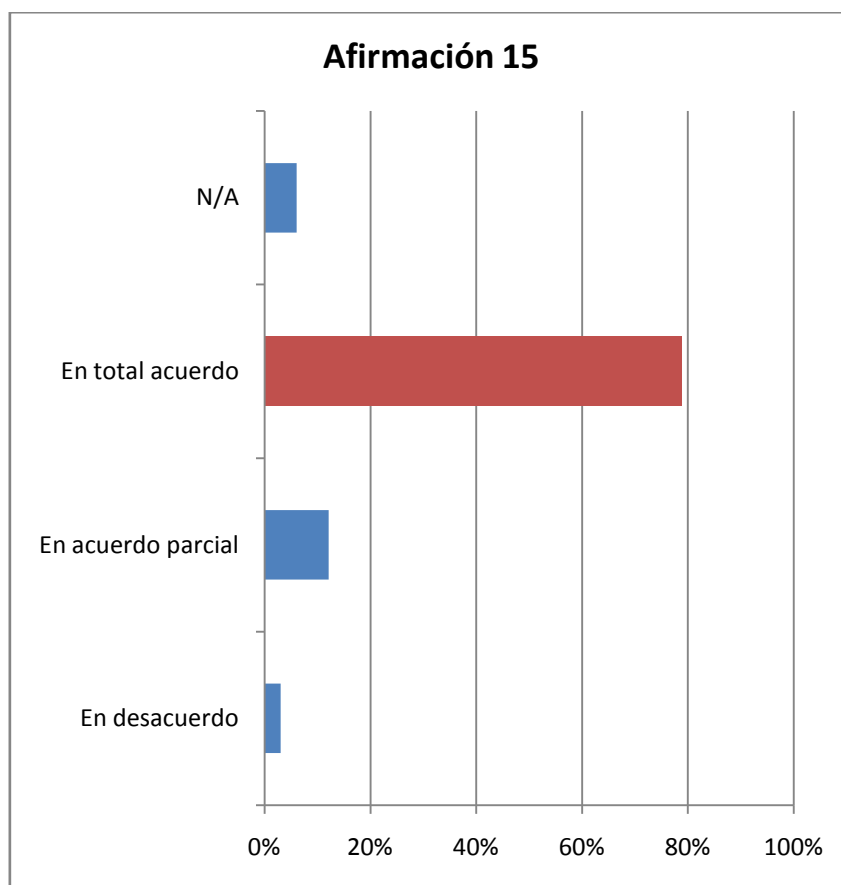


Gráfico 185. Delphi - Afirmación 15

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *Todas las Estrategias se orientan a resultados reales y si alcanzan resultados se hallan implantadas.*
 - *Los funcionarios tienen más importancia en el sector público que en el privado. Es necesaria una formación específica de la alta dirección.*
- En acuerdo parcial
 - *Me parece más importante la participación interna; la externa podría ser necesaria en una segunda fase.*
 - *La participación se debe atemperar según las necesidades y los tiempos.*
 - *Fundamentalmente interna.*
 - *Sólo parcial, porque el peso de los externos suele ser débil; y no todos los funcionarios o empleados participan con el mismo vigor.*
 - *Puede darse el caso de Estrategias que no necesiten una amplia participación tanto interna como externa.*
 - *La práctica de muchas organizaciones nos demuestra que con un nivel razonable de participación puede implantarse.*
- En total acuerdo
 - *Los diferentes niveles requieren compromisos singulares. La suma e interacción de todos mediatiza los resultados.*
 - *La implicación de los actores y destinatarios de una Estrategia aporta importantes elementos de juicio a la hora del diseño estratégico. Sin ellos, se corre un grave riesgo de desconexión con la realidad de la implantación que puede impedir el correcto desarrollo de una Estrategia.*
 - *Sí, pero garantizando un ámbito de independencia para las decisiones públicas.*
 - *La participación externa es imprescindible en una sociedad cambiante. La implantación en las AAPP depende de la implicación de los empleados públicos.*
 - *En caso contrario sería como plantear que el éxito de las organizaciones depende de una única persona; puede haber liderazgo y claridad en la definición de la Estrategia pero los resultados se derivan de las actuaciones de toda la organización (unas con mayor impacto que otras).*
 - *Si no, se puede perder la perspectiva de las cosas.*
 - *La participación debe fluir de abajo a arriba, y así mismo de arriba abajo; hay que discutir con los altos funcionarios las Estrategias.*

Resumen

La opinión mayoritaria (79%) indica que la gran importancia que tiene la participación interna y externa en la elaboración de la Estrategia para garantizar que ésta es realista y que se va a implantar.

4.3.2.3. Afirmación 16: “Los Altos cargos y Directivos de la organización deberán centrar su atención en rodearse de un equipo con talento capaz de alcanzar los resultados esperados.”

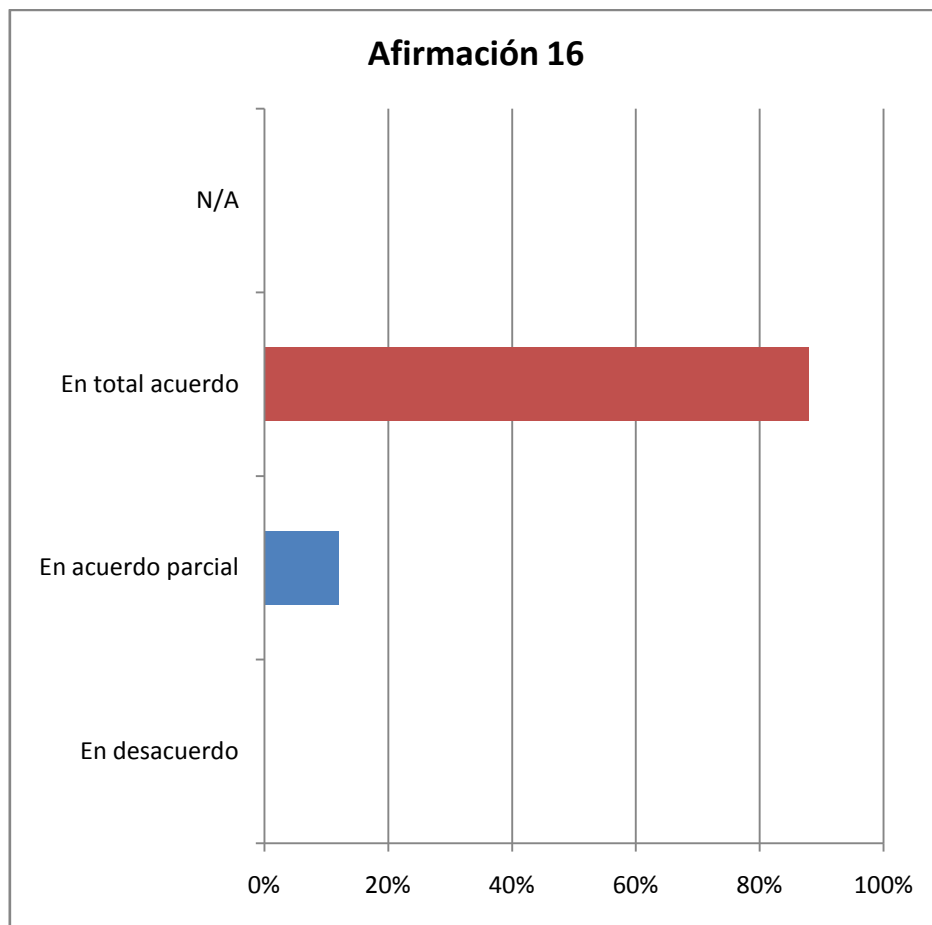


Gráfico 186. Delphi - Afirmación 16

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En acuerdo parcial
 - *Existen otras variables no incluidas en el talento.*
 - *Tal cuestión, si bien resulta conveniente, no debe suponer el único objetivo de la Dirección.*
 - *Reunir un equipo basado en el valor de las personas capaces de conseguir resultados es importante, pero no debe ser el único elemento a tener en cuenta. Habrá que considerar otras habilidades como por ejemplo la capacidad de análisis y detección de riesgos y problemas no controlados en la planificación.*
 - *Es tan solo un elemento a tener en cuenta.*
 - *Es básico pero no lo único.*
 - *Ése es el desiderátum... Luego, uno se rodea de lo que puede. Los funcionarios están ahí.*

- En total acuerdo
 - *Imprescindible; además personas de su absoluta confianza y lealtad.*
 - *En total acuerdo, pero en la Administración esto no es posible muchas veces.*
 - *Equipo con talento que se complemente y equilibre con diversos perfiles profesionales (huyendo del mero amiguismo o endogamia) y alineado en torno a un proyecto compartido.*
 - *Aunque las rigideces de nuestras Administraciones Públicas no nos permiten tener el equipo que tu quisieras*
 - *Es el primer eslabón de la transmisión de la Estrategia.*
 - *No se puede implementar una Estrategia sin el talento requerido para llevarla a cabo*
 - *Sin un buen equipo no es posible ganar.*
 - *No basta con la capacidad del directivo para desarrollar Estrategias y lograr buenos resultados.*
 - *El capital humano es importante en cualquier organización.*
 - *Talento, complementariedad y alineación en torno a un proyecto y objetivos comunes*
 - *En cualquier sector y situación.*
 - *El talento está en contra de la endogamia y hay que tener en cuenta también que en la corrupción puede existir talento, por lo tanto es necesario encontrar a los mejores y con los valores conocidos.*

- *Las numerosas tareas que deben soportar un directivo, no solo gestoras, también de personal, entre otras, precisa de un gabinete de apoyo de confianza.*

Resumen

La opinión mayoritaria (88%) indica que la importancia que tiene la gestión del talento en la gestión pública como una de las tareas fundamentales de los directivos públicos.

Los comentarios señalan, sin embargo, las dificultades prácticas que se pueden encontrar en el seno de la Administración para hacer de esta necesidad una realidad.

4.3.2.4. Afirmación 17: “No es suficiente simplemente con comunicar la Estrategia (Planes de Acción o equivalente), hay que “venderla” a toda la organización y desplegarla a todos los niveles haciendo partícipes y protagonistas de la misma a todas las personas”.

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En total acuerdo
 - *No solo “vender”, también implicar.*
 - *En la práctica es difícil hacer participar a toda la organización pues se disponen de pocas herramientas que coadyuven a esa motivación*
 - *El conocimiento previo de todos los sectores se hace imprescindible como paso previo a su implantación.*
 - *Es obvio. Hay que ir más allá de la mera comunicación y lograr que sea asumida como propia por la mayor parte posible de la organización. Cuanta mayor complicidad, mejor funcionará.*
 - *La calidad o los proyectos son cosa de todos.*
 - *Para que la Estrategia sea asumida como propia por el resto de la organización, y se implante de una manera que produzca los resultados esperados, es necesario ir más allá de la mera comunicación. Es imprescindible detectar motivaciones compartidas por toda la organización, que sirvan de base para la comprensión e impulso de lo que se quiere hacer.*
 - *Nadie hace lo que no ha interiorizado. El “buy-in” de los ejecutores condiciona totalmente el éxito en el despliegue.*
 - *Hay que lograr aunar todos los esfuerzos.*
 - *La motivación es fundamental para el éxito.*
 - *El plan prioritario tiene que ser conocido por todos los interesados.*

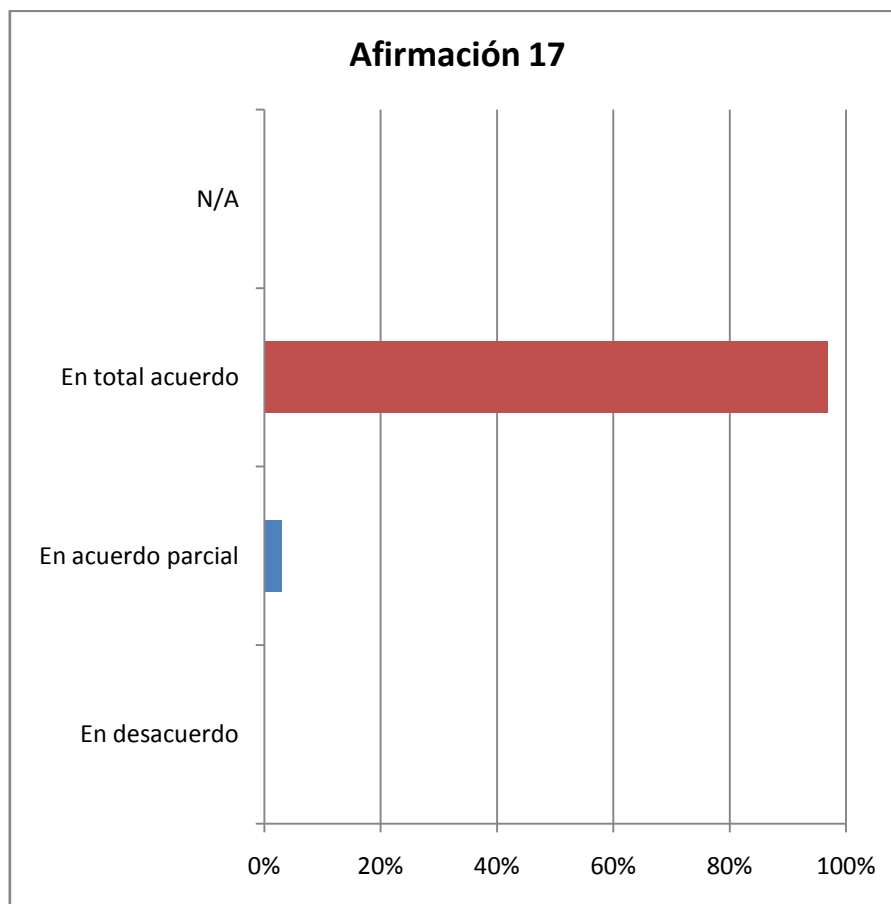


Gráfico 187. Delphi - Afirmación 17

Resumen

La opinión mayoritaria (97%) señala que no es suficiente con comunicar la Estrategia sino que hay que “venderla” a toda la organización y desplegarla a todos los niveles implicando y haciendo partícipes y protagonistas de la misma a todas las personas.

4.3.2.5. Afirmación 18: “La gestión del cambio es tan importante como la visión estratégica ya que la creación del futuro supone gestionar la transformación de la propia organización, que tiene su propia idiosincrasia e inercia, y ello no puede dejarse al azar”.

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En total acuerdo
 - *La gestión del cambio es importante, permitiendo que la organización sienta que ella forma parte de la misma, y que sin ella no puede salir.*

- *El potencial humano orientado al cambio es imprescindible.*
- *Es necesario para ésta sea efectiva.*
- *El azar no es buen compañero de viaje: suele determinar imprevisión y respuestas contradictorias.*

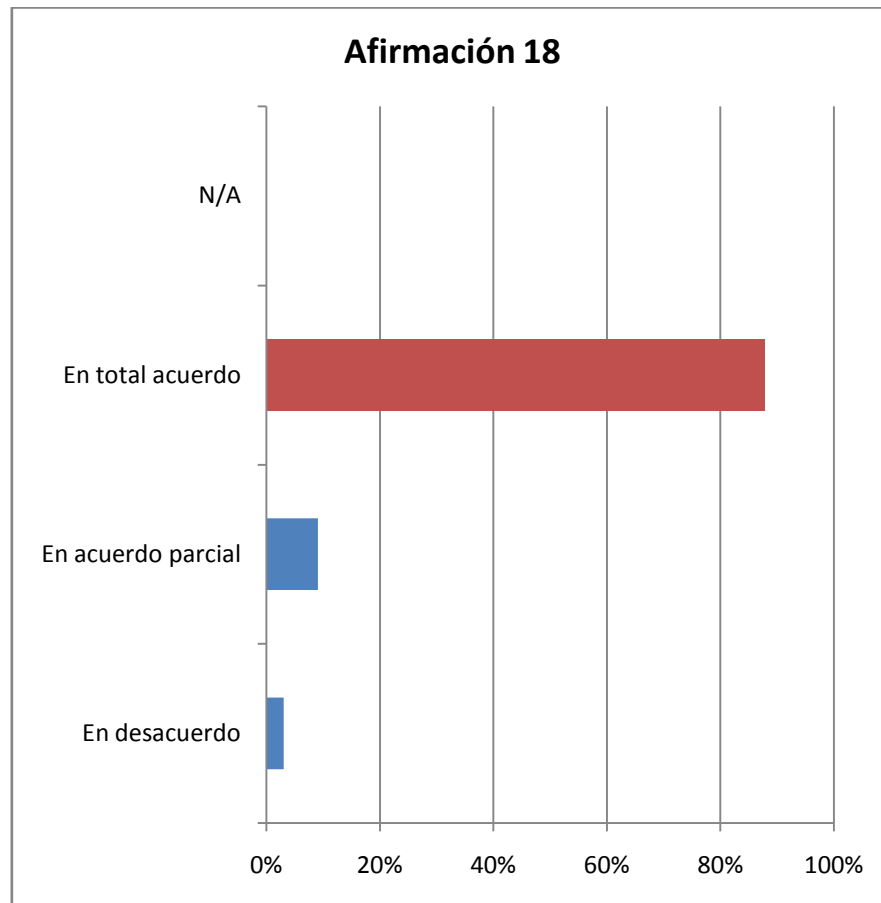


Gráfico 188. Delphi - Afirmación 18

- *Es fundamental conocer los motivos para la resistencia al cambio de las personas y tomar medidas específicas para cada una de ellas. En la AAPP es más difícil vencer las inercias. Tan importante es acertar con la visión y objetivos como gestionar los elementos para el cambio. El diferencial en las organizaciones viene por ambos. El cambio es un factor continuo. El plan estratégico tiene que adaptarse a la realidad en todo momento.*
- *La propia Estrategia debe contemplar la gestión del cambio como un elemento de marcada importancia pues los escenarios son siempre por definición cambiantes.*

- *Difícilmente se logrará lo que se plantea estratégicamente si no se transforma la organización para lograrlo.*

Resumen

La opinión mayoritaria (91%) señala la importancia clave que tiene la Gestión del Cambio como complemento a la Estrategia ya que la creación del futuro, en un entorno cambiante, supone gestionar la transformación organizativa y esto no puede dejarse al azar ya que hay importantes inercias y resistencias al cambio que pueden hacerla fracasar. Es más un comentario indica que la propia Gestión del Cambio debería ser parte de la Estrategia.

4.3.2.6. Afirmación 19: “Los empleados públicos únicamente deben ejecutar sus funciones y no tiene sentido involucrarlos en la definición e implantación de la Estrategia”.

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *Deben estar involucrados a todos los niveles, desde abajo hasta arriba.*
 - *La Administración también es una organización. El cambio necesita actores implicados, no sólo directivos.*
 - *Como se ha afirmado antes, la falta de participación de las personas que van a desarrollar las ideas contenidas en la Estrategia, puede generar incomprensión de las tareas a realizar y torpedear la consecución de los resultados planteados.*
 - *El desarrollo de la Estrategia en planes más concretos es necesario si se quiere identificar las tareas atribuidas a cada persona y poder contar con su participación y consiguiente responsabilidad. Una comunicación basada sólo en la Estrategia, puede derivar en la incomprensión de qué se le pide a cada miembro de la organización.*
 - *Sí pero identificando los sectores que son críticos (niveles directivos).*
 - *Hay que contar con el equipo.*
 - *Hay que aprovechar la creatividad, innovación, iniciativa, etc. de todos.*
 - *Quien mejor conoce la forma de hacer es cada uno en su puesto; a partir de ahí, pueden y deben aportar en nuevas Estrategias.*
 - *Sin los empleados cualquier Estrategia está llamada al fracaso.*
 - *De no ser así no se asegura el éxito de la medida.*
 - *Gran parte del éxito está en la capacidad que se tenga para involucrarles.*

- *Tienen conocimiento, experiencia y necesariamente debe contarse con su participación o involucración en las acciones o proyectos.*
- *A quienes corresponda la función.*
- *Si no lo conocen no lo pueden aplicar. Si no lo entienden, lo ejecutarán mal y, en fin, si no creen en la Estrategia realizarán las tareas oportunas para que fracase.*
- *Deben identificarse con la propia organización emocionalmente.*

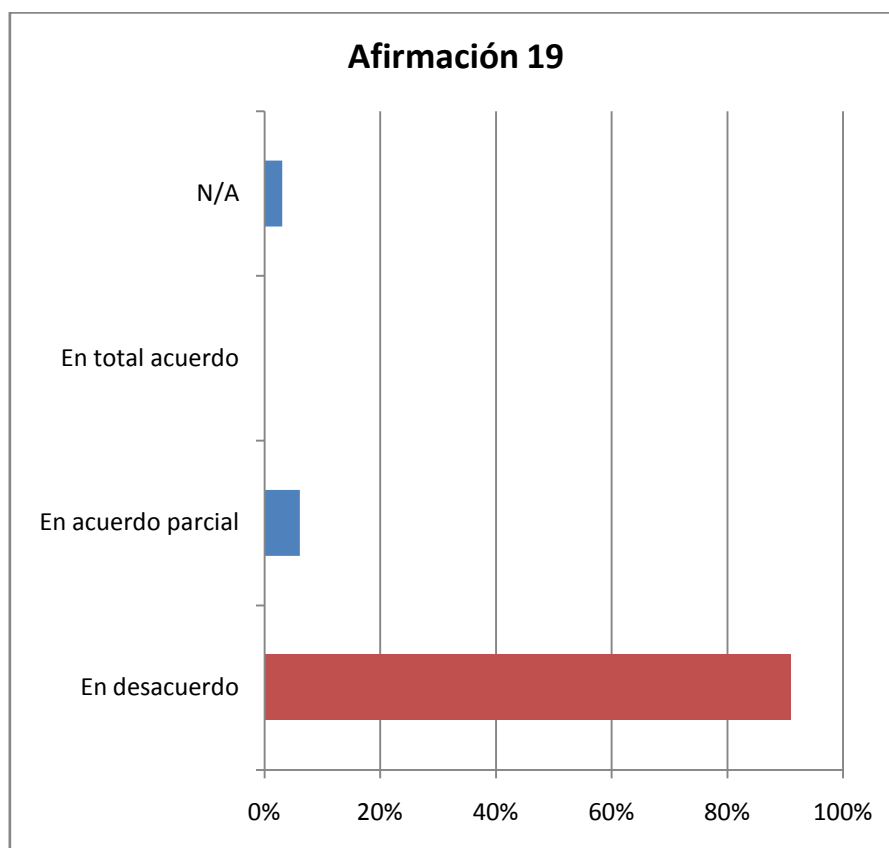


Gráfico 189. Delphi - Afirmación 19

- En acuerdo parcial
 - *No en toda.*
 - *Lo deseable sería una implicación total pero el sistema de Función Pública actual no permite en numerosísimos casos su aplicación (los concursos anuales, los escasos instrumentos de fidelización de personal y nulos instrumentos para valorar la productividad).*

Resumen

La opinión mayoritaria (88%) señala que los empleados públicos deben estar implicados en la definición e implantación de la Estrategia para garantizar su éxito. Algunos comentarios apuntan a que habrá que considerar las distintas funciones para ordenar esa implicación. Asimismo se apunta la dificultad que supone aplicar esto con el sistema de Función Pública actual.

4.3.2.7. Afirmación 20: ¿Qué porcentaje del tiempo directivo estima que se utiliza a “pensar estratégicamente” (enfocar, hacer seguimiento y realimentar) hoy en las organizaciones de la Administración? ¿Cuál es el porcentaje que deberá dedicarse en el futuro?”.

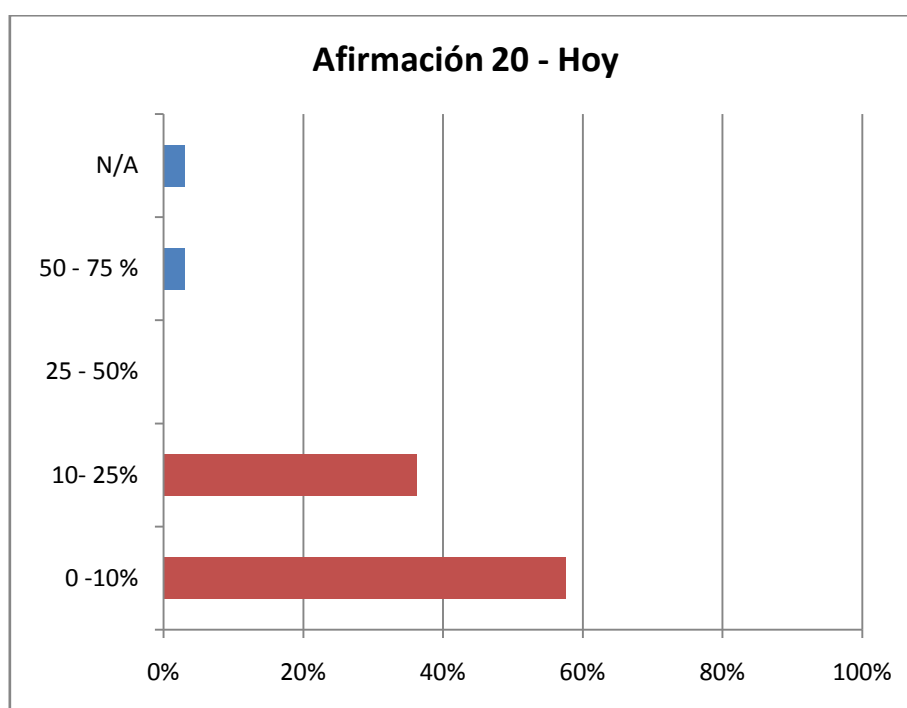


Gráfico 190. Delphi - Afirmación 20

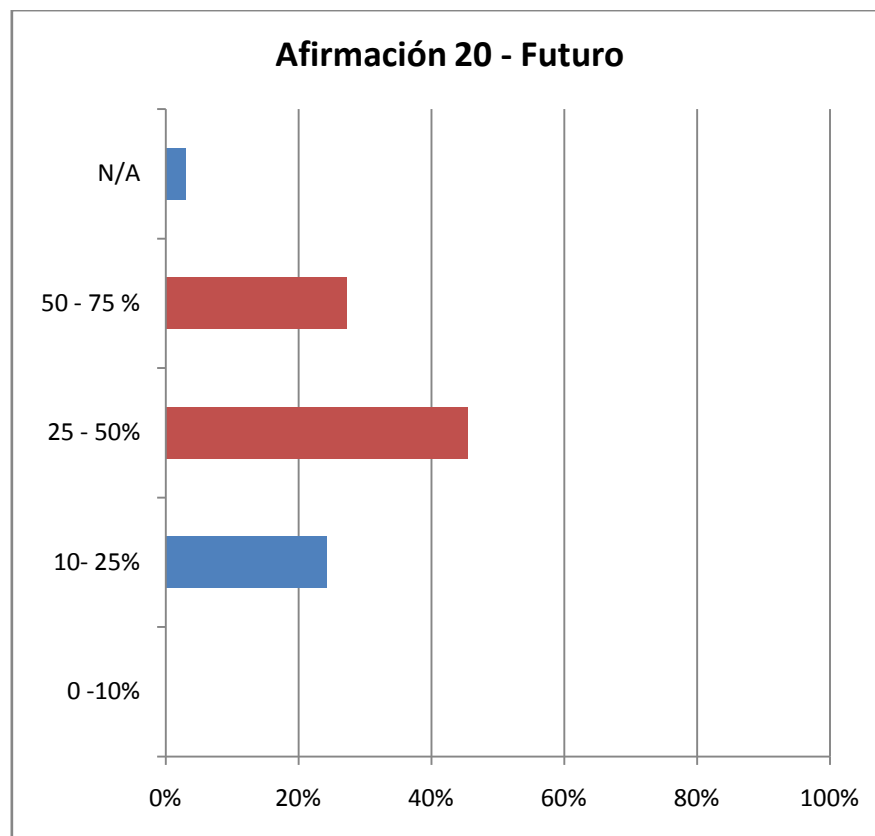


Gráfico 191. Delphi Afirmación 20

Resumen

La mayoría de los miembros de panel piensa que el porcentaje de tiempo directivo dedicado a pensar estratégicamente (enfocar, hacer seguimiento y realimentar) en la gestión pública deberá incrementarse sensiblemente. Frente a unas respuestas donde se indica que el tiempo dedicado en la actualidad se encierra entre el 0 y el 25% (con la mayoría en la banda del 0-10%), en el futuro se opina que el porcentaje de tiempo dedicado a pensar estratégicamente debería pasar a estar en la banda del 25-50 % en su mayoría.

Esto supone un cambio radical en la importancia que se otorga al pensamiento estratégico en el futuro frente a las actividades operativas que priman claramente en la actualidad de la gestión pública.

4.3.2.8. Afirmación 21: “No merece la pena hacer un despliegue estructurado de la Estrategia (Planes de Acción o equivalente) ya que es muy complicado y costoso. Lo que debe hacerse es una buena campaña de comunicación interna acompañada de un presupuesto globalmente coherente y un establecimiento de objetivos en cascada”.

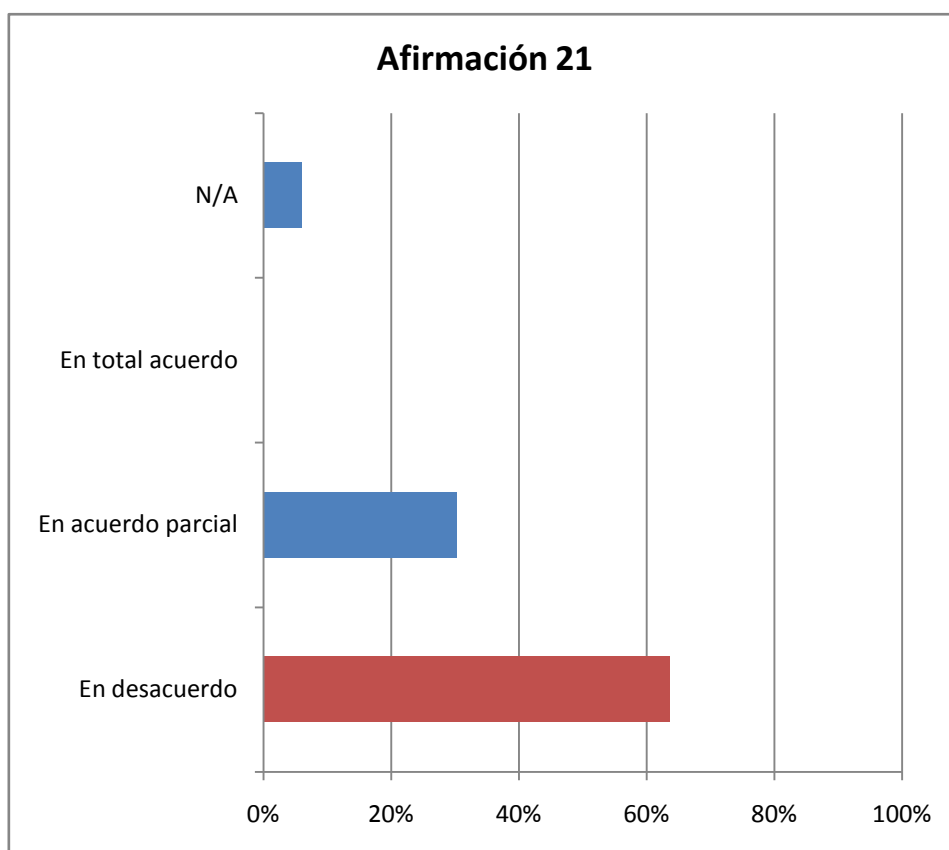


Gráfico 192. Delphi Afirmación 21

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En desacuerdo
 - *Con la comunicación interna, por muy buena que sea, no hace milagros. El presupuesto como tal no es la tabla de salvación de la acción política; debemos saber si los gastos públicos se deben realizar y analizar qué metas vamos a conseguir y los beneficios a alcanzar.*
 - *Esa es una solución de parcheo, que se queda corta con respecto a los objetivos de una auténtica transformación estructural.*

- *La Administración del Siglo XXI en la Sociedad del Siglo XXI debe ser dirigida estratégicamente.*
 - *Si no se despliega de forma sistemática la Estrategia difícilmente se implantará.*
 - *Las jerarquías y competencias suelen ser más difusas en el sector público.*
 - *¿Cómo ponerla en práctica?*
 - *Es necesario que se gestionen planes o proyectos como vía para lograr los objetivos.*
- En acuerdo parcial
 - *Los procedimientos demasiado formalizados en la Administración son redundantes. Debe buscarse el equilibrio reflexión-acción.*
 - *Debe ponderarse el factor coste-beneficio.*
 - *Ambos deben ser sincronizados y establecidos coordinadamente.*
 - *No son contrarios.*
 - *No es que valga o no la pena. Sí la vale. Lo que no sé es si eso es posible con los presupuestos y los organigramas de las AAPP.*
 - *Para conseguir el compromiso emocional del empleado debe comunicársele toda la planificación.*
 - En total acuerdo
 - *La obtención de datos y resultados basados en indicadores, es necesaria si quiere seguir el desarrollo de la Estrategia, y detectar a tiempo la necesidad de efectuar correcciones de la planificación original, o nuevos cursos de acción no detectados en origen.*
 - *La comunicación de los objetivos en cascada es fundamental.*

Resumen

La opinión mayoritaria (64% de total acuerdo y 30% de acuerdo parcial) afirma la necesidad de realizar un despliegue estructurado de la Estrategia, teniendo en cuenta el criterio coste-beneficio.

Hay dudas, sin embargo, sobre cómo ponerlo en práctica dados los mecanismos existentes en la Administración.

4.3.2.9. Afirmación 22: “Para la realimentación de la Estrategia es importante disponer de un buen mecanismo estructurado de vigilancia del entorno que permita identificar, monitorizar y gestionar oportunidades y riesgos derivados de la evolución del entorno”.

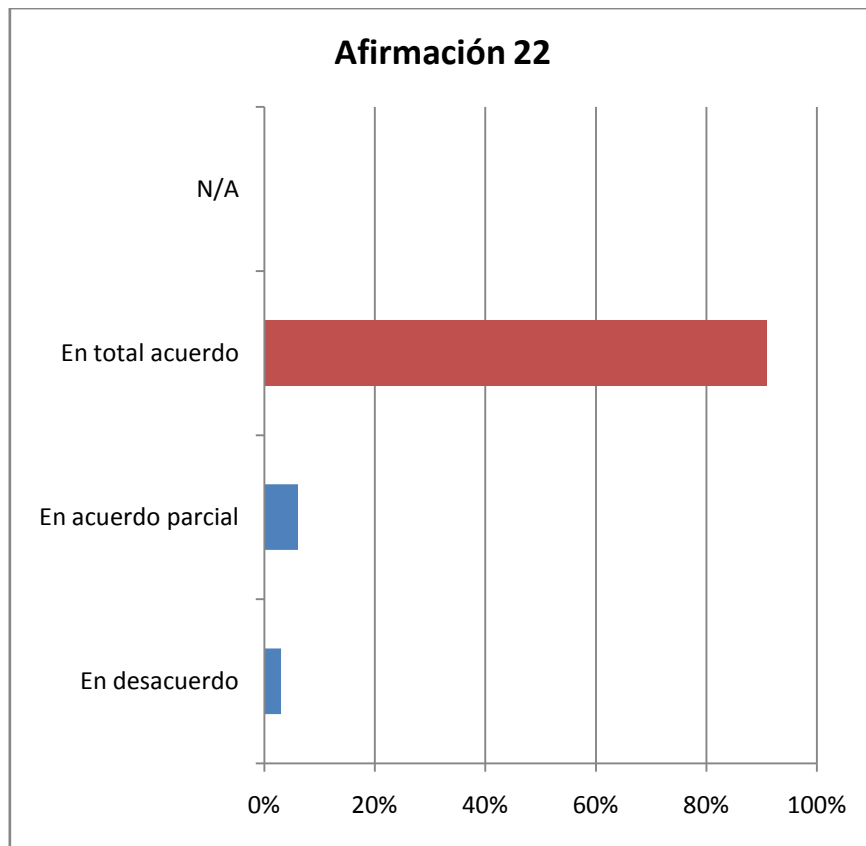


Gráfico 193. Delphi Afirmación 22

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En acuerdo parcial
 - *Sí y no. Si ya estas encima de tus indicadores y objetivos, si sigues a otras organizaciones similares, lo de un buen mecanismo, sólo parcialmente.*
 - *Opto por la palabra control de los objetivos asignados. La vigilancia, como tal, implica desconfianza que al ser percibida por el empleado frustrará todo compromiso.*

- En total acuerdo
 - *Es una de las principales carencias de las organizaciones administrativas.*
 - *No se puede avanzar si no se puede medir el avance realizado.*
 - *Sin control y evaluación del entorno no se conoce el impacto de la Estrategia inicial.*
 - *El seguimiento y evaluación de las políticas, planes de actuación, y proyectos es imprescindible.*
 - *La retroalimentación resulta necesaria para adaptarse a un entorno siempre cambiante.*
 - *La realidad externa cambia con rapidez y es difícil de prever el impacto real que tendrá una iniciativa.*
 - *Es necesario corregir, matizar o reenfocar.*
 - *Sí. Muchas AAPP lo tienen: un Gabinete o una Secretaría General Técnica.*
 - *Sin llegar nunca a montar una organización paralela - fenómeno muy conocido en las AAPP.*

Resumen

La opinión mayoritaria (91%) valora la necesidad de contar con un buen mecanismo estructurado de vigilancia del entorno y realimentación para evaluar los impactos y adaptarse a un entorno cambiante.

4.3.2.10. Afirmación 23: “La Dirección Estratégica ayuda a enfocar las actividades en aquello que marca la diferencia, y por lo tanto permite priorizar y asignar mejor los recursos”.

Comentarios aportados por los expertos del panel

- En acuerdo parcial
 - *Las Administraciones no compiten entre sí, como las empresas.*
 - *La Dirección Estratégica es más amplia.*
 - *Sí. Lo de “parcial” es para evitar la visión presupuestaria exclusiva.*
- En total acuerdo
 - *El establecimiento de líneas generales de actuación permite ir centrando la acción, derivado de la claridad de hacia dónde se quiere que vaya una organización. Sin ello, la multitud de posibilidades de actuación puede*

condenar a una organización a la ineficacia por falta de metas claras, desperdiciar recursos al no centrar las acciones, o la desmotivación por no conseguir un resultado.

○

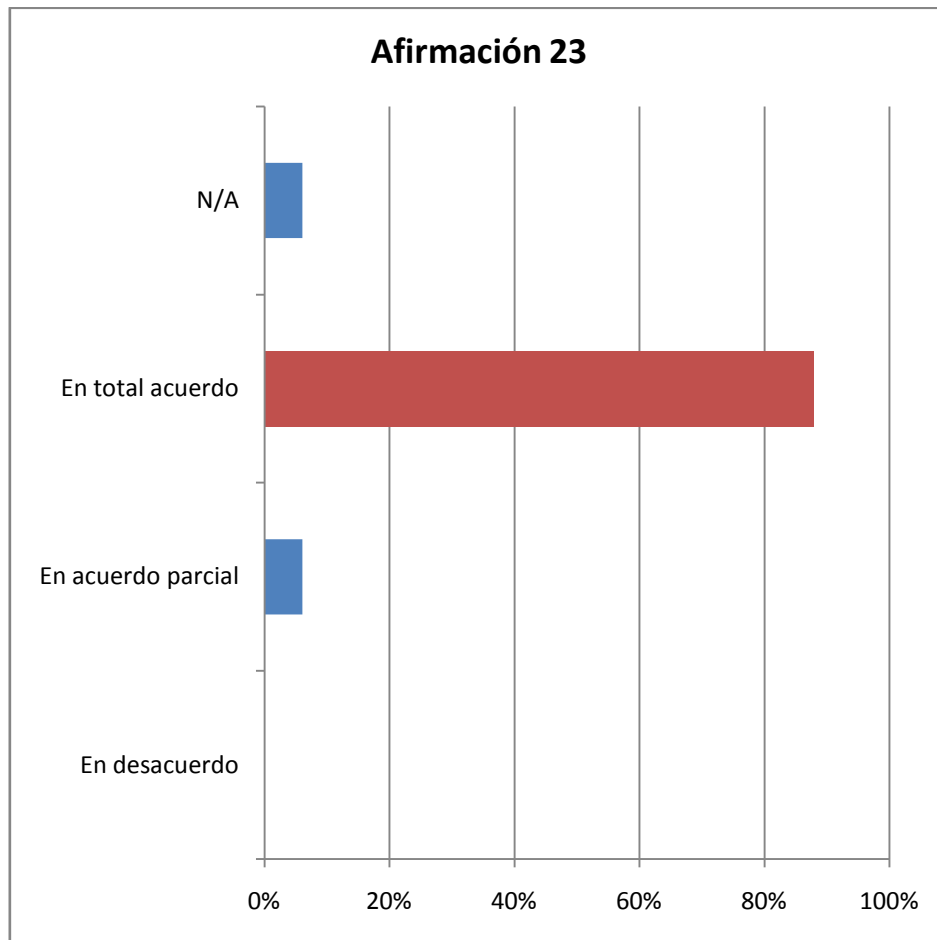


Gráfico 194. Delphi Afirmación 23

- *Es un proceso que va de lo general a lo particular de forma lógica.*
- *No todo es igual de necesario y de importante.*
- *Está bastante claro. La diferencia en lo cotidiano produce inmediatamente sorpresas y éxitos muy positivos.*

Resumen

La opinión mayoritaria (88%) considera que la Dirección Estratégica ayuda a enfocar las actividades y a asignar y priorizar mejor los recursos.

4.3.2.11. Señala el grado de importancia que crees que tendrán en el futuro los siguientes aspectos de la gestión (de 1 a 5, siendo 1 = poco importante y 5 = muy importante)

Misión, Cultura y Valores

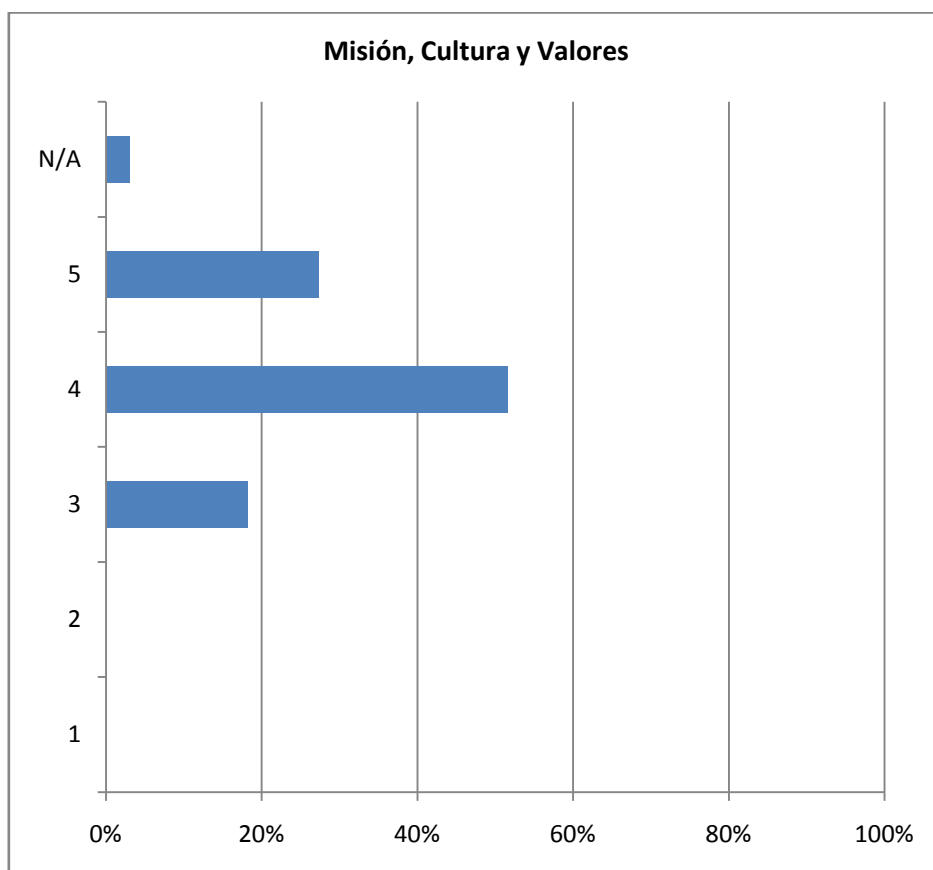


Gráfico 195. Importancia de la Misión, Cultura y Valores

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Debería tener mayor importancia, pero la tendencia actual es decreciente.*
 - *Respecto del grado de importancia que deberían tener y lo que realmente se va marcando como tendencia en la actualidad, se va configurando una enorme contradicción. Si no se dinamizan reclamaciones, demandas o críticas, existen muchos factores perversos que anulan la necesidad de*

incrementar en el futuro la incorporación de estos aspectos. Este comentario es aplicable a la mayoría de los aspectos que vienen a continuación.

- *Existen aspectos más importantes.*
- *No será determinante, pero sí importa.*
- 4-5
 - *Básicos para definir Estrategia.*
 - *Son las piedras angulares del cambio, las que le dan sentido y lo hacen posible.*
 - *La misión es realmente la razón de ser de la organización.*
 - *Tener un buen conocimiento y analizar la misión de una organización pública es vital para luego desplegar las políticas y organizar los servicios públicos de una forma coherente. Asimismo definir los valores de la organización y crear una cultura que impregne a sus integrantes también importa.*
 - *Creo en la gestión por misiones, aunque la OCDE opta por la dirección por objetivos.*

Formulación de la Estrategia (Planes de Acción u otras alternativas)

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Es importante, pero no lo más difícil.*
- 4-5
 - *Visualiza el cambio*
 - *Si no existen se convierte en un ejercicio retórico que no "traspasa" el papel.*
 - *Para avanzar en eficacia en las AAPP este punto es fundamental. Si una Estrategia se formula correctamente, incluyendo las posibles desviaciones en la misma y las soluciones para éstas, se incrementa el grado de éxito y la eficiencia reduciendo los costes en el despliegue.*
 - *Cuanto mayor desarrollo de la Estrategia mejor.*
 - *Se supone que es premisa necesaria si formular consiste en definir y expresar.*
 - *El camino hay que marcarlo al empezar la andadura y marchar con las ideas muy claras con posibilidad de adaptarlas a los problemas no previstos.*
 - *El diseño de la decisión estratégica es preciso.*

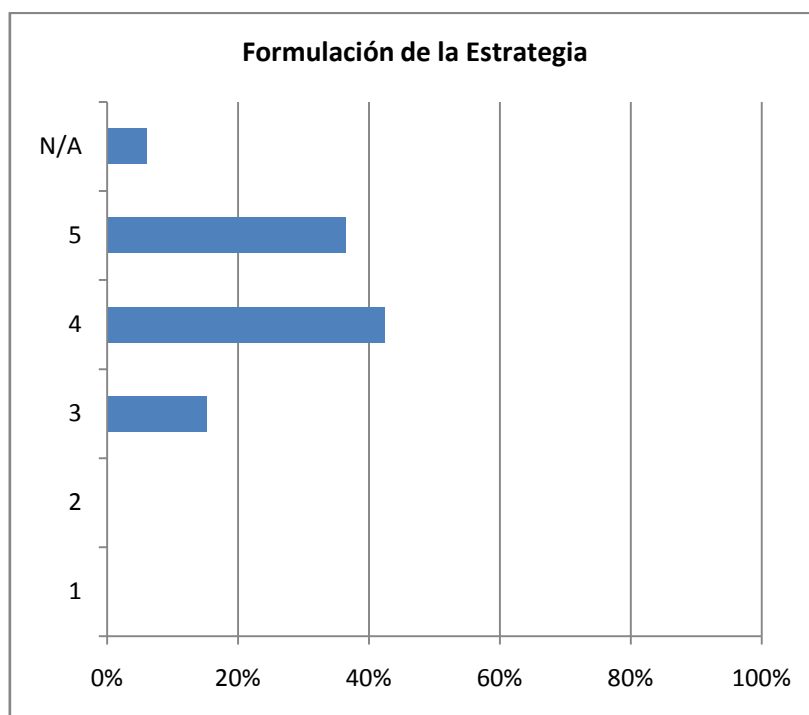


Gráfico 196. Importancia de la Formulación estratégica

Comunicación y Despliegue de la Estrategia

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 4-5
 - Hay que comunicar y vender una Estrategia, tanto a nuestro interior (Altos Cargos y funcionarios), como al exterior (representantes políticos, medios de comunicación, agentes sociales, etc.). E incluso si fracasamos en la implantación de una Estrategia, si ha habido una buena comunicación no tendrá un alto coste, porque no hay que olvidar que el que no hace nada seguro que no se equivoca, pero aún estaríamos en la edad de piedra; hay que tomar decisiones aunque algunas nos salgan mal.
 - Implican a la organización.
 - Es la prueba del nueve de la Estrategia.
 - Imprescindible.
 - Es necesario buscar la participación activa de todos.

- *En este sentido, el despliegue de la Estrategia debe ser comunicado e impregnar a todos los niveles de la administración. De hecho una correcta información a los empleados del despliegue de la Estrategia constituye una garantía de éxito en la misma.*
- *La implicación de los gestores eleva el porcentaje de éxito.*
- *Hay que comunicar la Estrategia. Pero esto ya se hace.*
- *Resulta inevitable a y para quienes se dirija.*
- *Habrà que convencer a bastantes... Más que con un país centralizado.*
- *Toda persona necesita comprender la Estrategia; por lo tanto el director tiene que estar muy seguro de lo que han entendido todos los que trabajan a sus órdenes.*

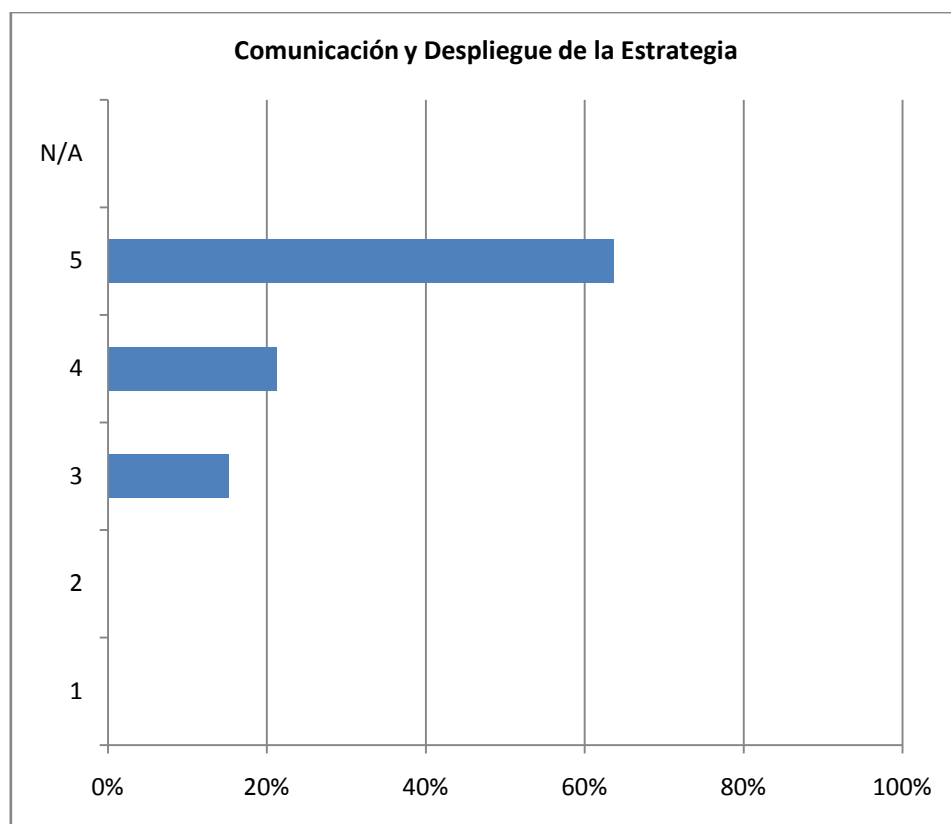


Gráfico 197. Importancia de la Comunicación y Despliegue de la Estrategia

Medición de la evolución de los resultados de la Estrategia

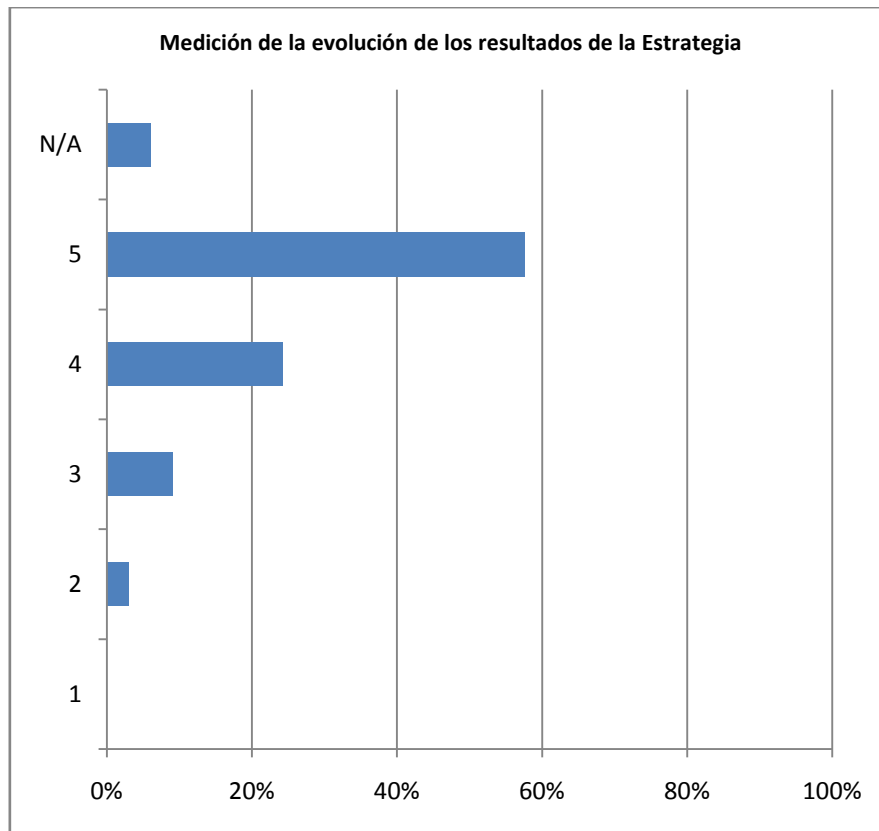


Gráfico 198. importancia de la Medición estratégica

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 4-5
 - Hay que medir los resultados para, en caso necesario, reprogramar o incluso incrementar los medios materiales o humanos.
 - Retroalimentan.
 - Imprescindible.
 - Un principio básico de la Gestión de Calidad es que lo que no se mide no se puede mejorar.
 - Lo que no se mide "no existe". A través de la medición y la evaluación de resultados se pueden establecer planes de mejora y, por tanto, a una corrección de errores en la Estrategia.

- *La medición permite adaptarse a un entorno siempre cambiante.*
- *No se puede implantar a ciegas una Estrategia.*
- *Siempre conviene.*
- *No es necesario que sea cuantitativa, podía ser "misleading". Pero siempre será necesaria la medición y los indicadores de avance.*

Gestión del Riesgo Estratégico

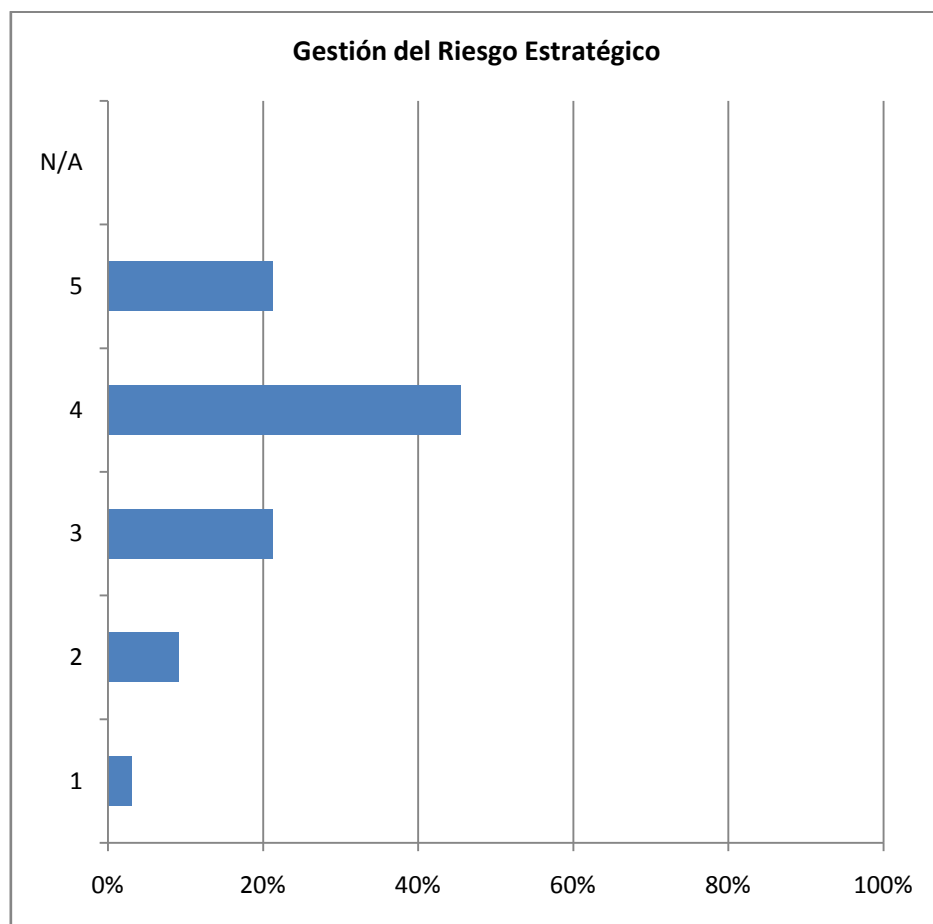


Gráfico 199. Importancia de la Gestión del Riesgo Estratégico

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *El elemento "riesgo" ha de valorarse y gestionarse siempre.*

- 4-5

- *Hay que saber cuál es el mapa de nuestros riesgos, donde podemos fallar y estar preparados para si llega; haber pensado qué debemos hacer.*
- *Fundamental para los directivos.*
- *Sin un mapa preciso del riesgo, la Estrategia descarrila.*
- *En el diseño de todo camino en un proyecto es fundamental establecer el camino crítico o situaciones de riesgo que pueden afectar a dicho proyecto.*
- *La gestión tiene que ser descriptiva; si reducimos el riesgo a tantos por ciento nos podemos equivocar más fácilmente. En algunos casos, la velocidad del cambio es vital. John Kotter en Leading Change: "Hay que introducir el sentido de la urgencia en el cambio" por ello tenemos que controlar también el tiempo para superar los riesgos más graves.*

Gestión por Procesos

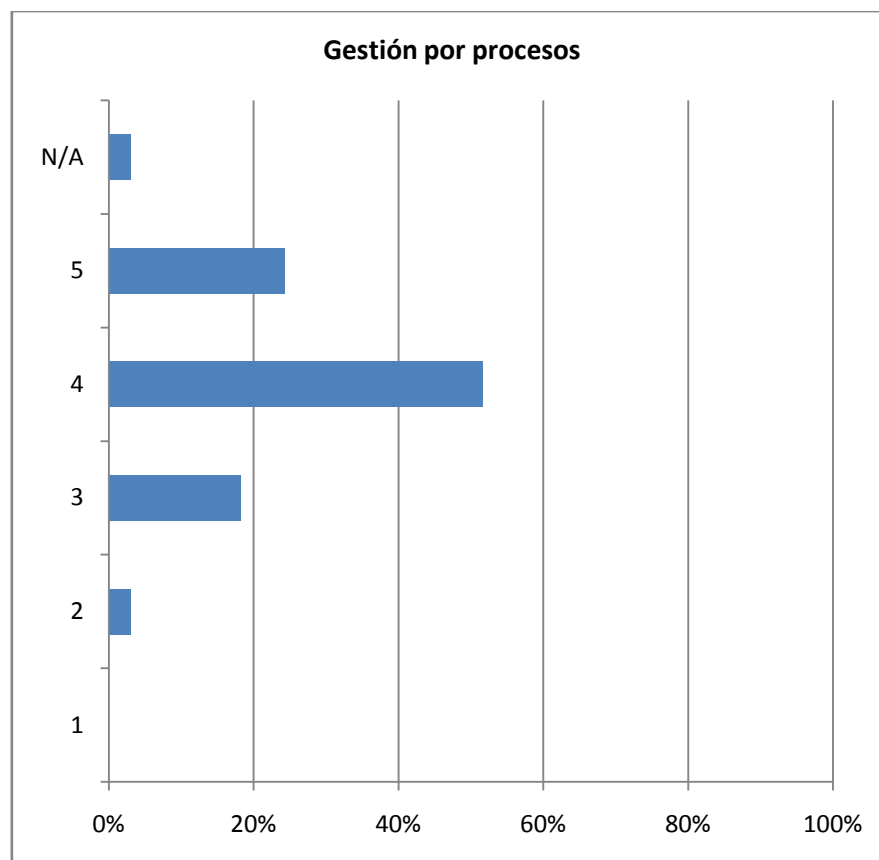


Gráfico 200. Importancia de la Gestión por Procesos

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 4-5
 - *Nos debemos preparar a que toda nuestra acción se debe ver bajo un sistema de procesos. Hay que diagramar cada uno de los pasos que debe recorrer una acción y así nos facilitará su evaluación e impacto de la misma.*
 - *Uno de los problemas más complejos en la Administración. Tropieza con la cultura administrativa.*
 - *Es un aspecto instrumental, pero muy importante.*
 - *La tecnología ayudará y la impondrá. Ayuda a la calidad.*
 - *La Administración, por sus características, es una organización ideal para implantar la llamada gestión por procesos. Sobre todo es primordial formar a las unidades para que sus procesos sean analizados y, en la medida de lo posible, diseñen su mapa de procesos. Dicho trabajo redundará en beneficio de la simplificación administrativa y es imprescindible para abordar el reto de implantar la tramitación telemática en todos los procedimientos administrativos.*
 - *La gestión por procesos permitirá medir los resultados y adaptarse a las necesidades.*
 - *Hablar en estos momentos de crisis financiera de la creación de valor sostenible es cuestión bastante sarcástica ya que el cliente, en quien comienzan y acaban los procesos, ha desaparecido. Solo los procesos que tengan mucha imaginación y supongan una gran innovación pueden ser seleccionados o separados para su estudio.*

Gestión por Proyectos

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Importante en las organizaciones autónomas.*
- 4-5
 - *Imprescindible su vinculación a los objetivos. Es el enlace entre Estrategia y objetivo.*
 - *Esta forma de gestionar es especialmente interesante en aquellas organizaciones que estén especialmente sujetas a la estructura jerárquica y a la burocracia mal entendida. Permite ganar en horizontalidad en la estructura y en aumento de responsabilidad de los líderes de los proyectos en la rendición de cuentas.*

- *Gestionar un proyecto nos permite tener presente siempre el resultado final pretendido*
- *El proyecto puede entenderse como un proceso puntual.*
- *Lo creo muy importante. A veces, habrá que desistir de unos e inventar otros. Normal.*

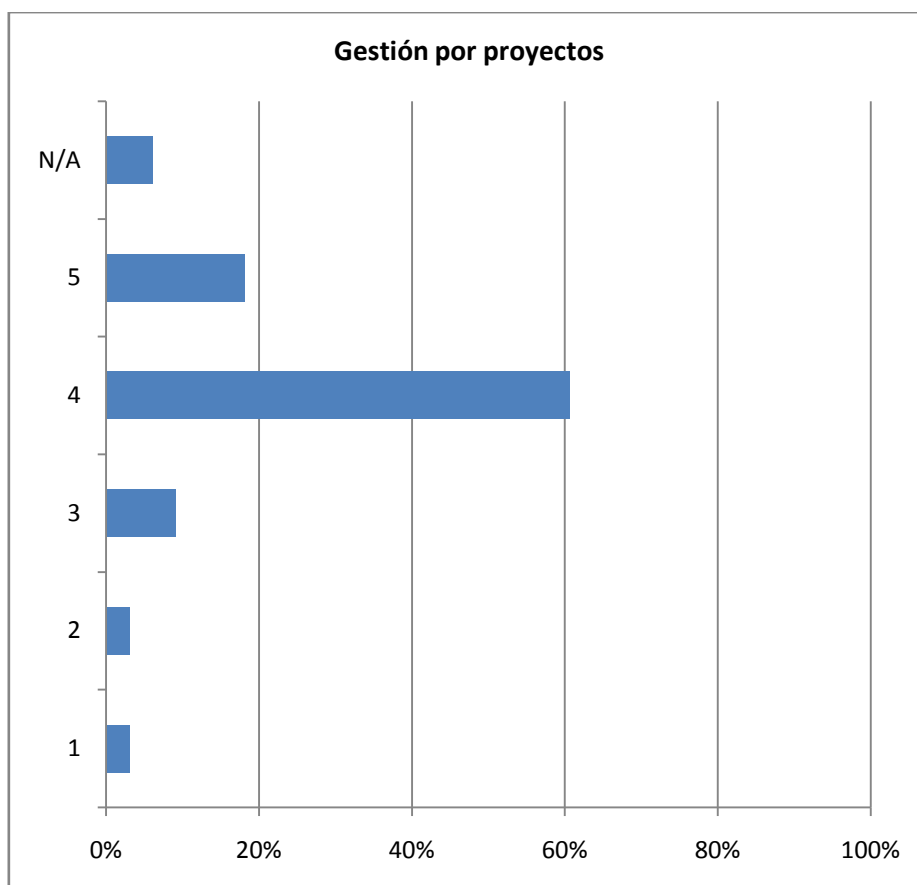


Gráfico 201. Importancia de la Gestión por Proyectos

Gestión del Cambio

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 4-5
 - *Es importante, en la puesta en marcha de proyectos, tener programas dirigidos a gestionar el cambio, porque las personas por pura lógica están en contra de las nuevas aplicaciones o nuevos proyectos.*

- *La esencia de la futura organización.*

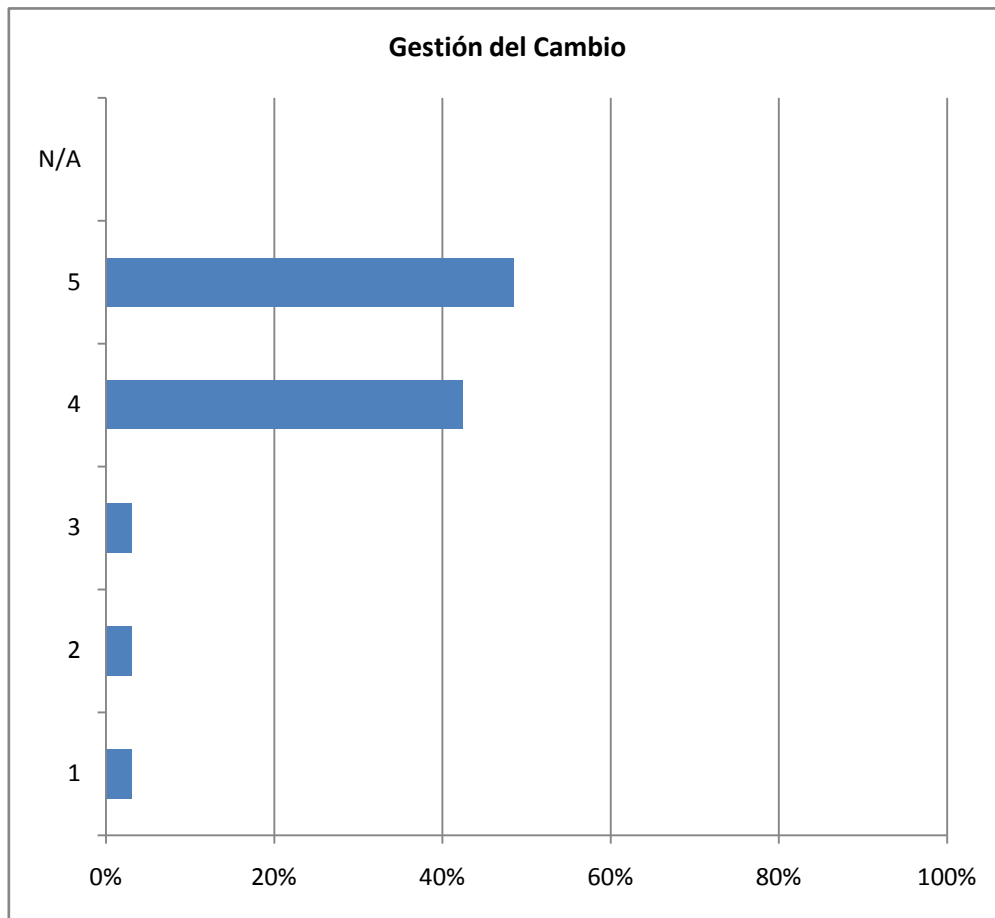


Gráfico 202. Importancia de la Gestión del Cambio

- *Necesario para implantar la Dirección Estratégica.*
- *La Administración es una organización no proclive al cambio, quizá en mayor medida que otro tipo de organizaciones. Por ello, una adecuada política de gestión del cambio que implique a directivos y empleados públicos es muy importante.*
- *Una Estrategia rígida nunca cumpliría sus objetivos.*
- *Es uno de los aspectos más críticos.*
- *Sí. Con tal de que haya cambio y se pueda explicar cómo beneficioso.*
- *La resistencia al cambio en las Administraciones Públicas está liderada por los sindicatos.*

Realimentación y aprendizaje permanente

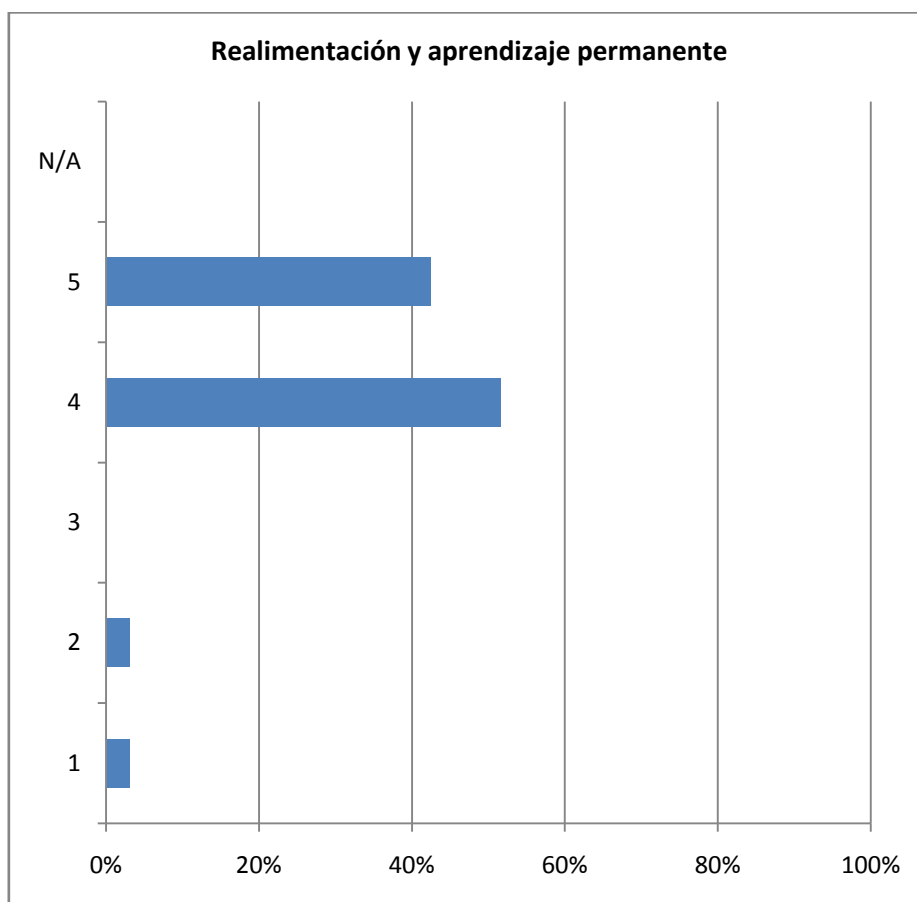


Gráfico 203. Importancia de la Realimentación y Aprendizaje permanente

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - Claro. Siempre hay que estar aprendiendo.
- 4-5
 - Fundamenta la función, evaluación y reasignación de funciones.
 - Va con el método.

- *Este punto está íntimamente conectado a la gestión del conocimiento. Las AAPP cuentan con importantes fuentes de información, que deben ser compartidas, así como con un potencial enorme de personas expertas en diversas materias. Dicho potencial, dicho conocimiento, debe ser explotado a través de redes de información, aprendizaje mutuo, formación, etc....*
- *Realimentar la gestión nos permite mejorarla.*
- *Será cada vez más importante.*
- *Estamos en la cultura del conocimiento.*

Equipos de alto rendimiento

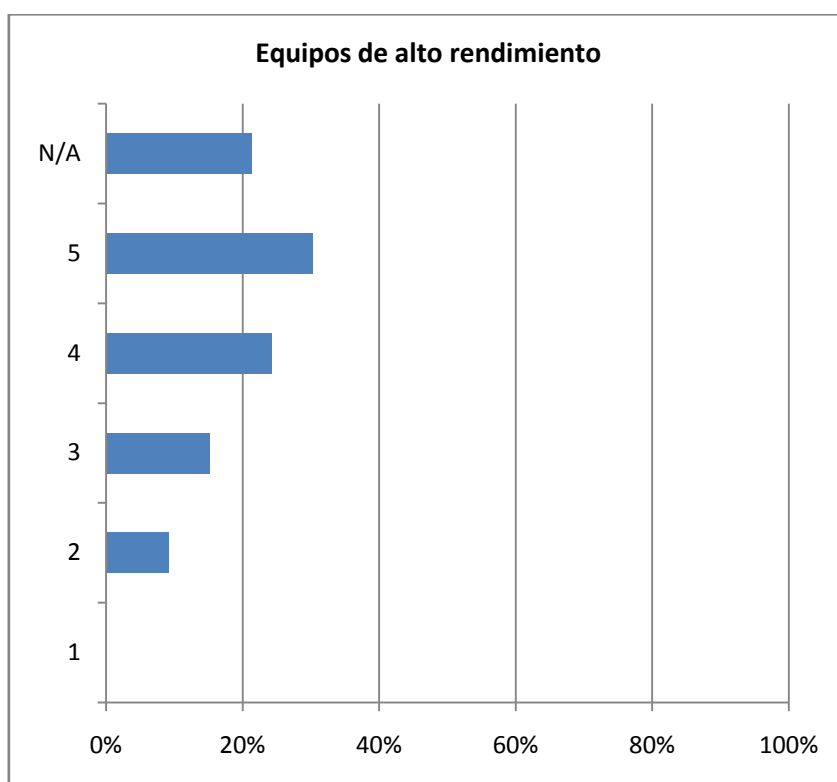


Gráfico 204. Importancia de los Equipos de Alto Rendimiento

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Difícil aplicación.*

- *Lo importante es comenzar, el alto rendimiento vendrá después.*
- 4-5
 - *Complejo de implantar en las AAPP.*
 - *Las últimas tecnologías mejorarán el rendimiento y los resultados.*
 - *Se desconoce. La productividad se concede por el mero hecho de permanecer dos horas por las tardes en las oficinas. En las AAPP en los últimos años ha habido escasos avances: el ciudadano no está mejor servido y la burocracia ha aumentado. Ejemplo: Los logros de la política que ha llevado a cabo el Ministerio de la Vivienda o los requisitos para crear una empresa en relación con los otros países europeos.*
 - *Indispensables.*

Gestión del Talento

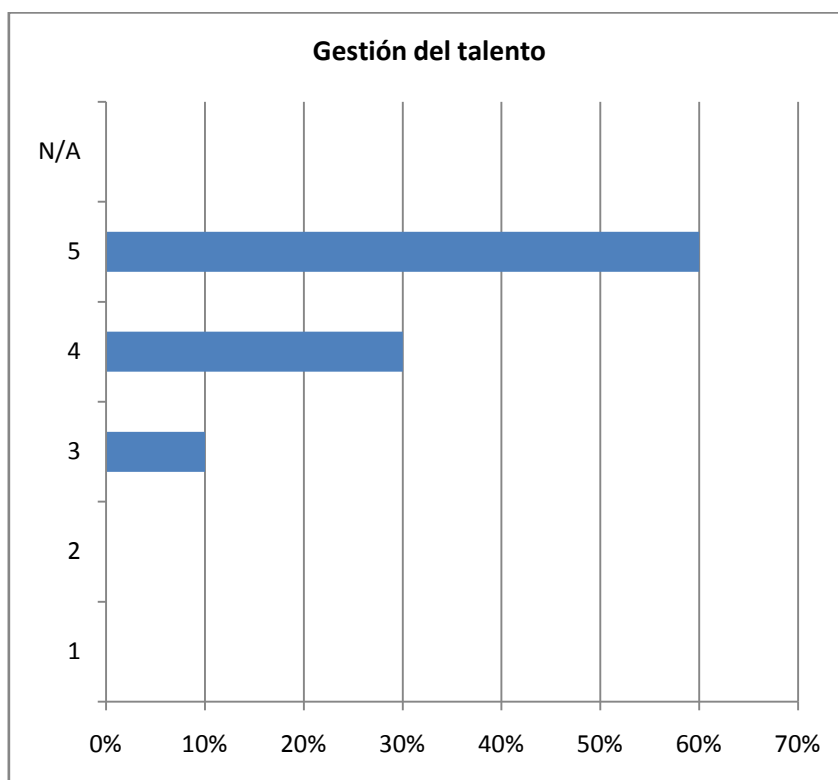


Gráfico 205. Importancia de la Gestión del Talento

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 4-5
 - *La gestión del talento es algo básico, ya que las empresas valen no por sus instalaciones, sino por sus trabajadores, hay que saber cómo involucrar el talento que todas las personas tienen en la gestión diaria de la empresa.*
 - *Hoy inexistente.*
 - *Es el nuevo capital productivo.*
 - *El talento es el mayor activo de las organizaciones. En este sentido, las AAPP tienen que hacer un especial hincapié en los procesos selectivos para incorporar los mejores profesionales a sus plantillas. Además de la selección, también hay que establecer políticas adecuadas de carrera profesional de los empleados públicos, de formación y de movilidad.*
 - *Se deberá potenciar las capacidades de cada individuo.*
 - *Todas estas preguntas se aplican lo mismo a la empresa pública y a la privada.*

Agilidad y Flexibilidad

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Siempre que no perjudiquen a la seguridad y a los derechos de terceros. Lo público, no lo olvidemos, es muy distinto a lo privado.*
- 4-5
 - *En una AAPP es muy complejo instalar procesos que sean flexibles.*
 - *Requiere un cambio cultural.*
 - *El entorno cambiante las exige.*
 - *Si estamos hablando de un entorno cambiante, y sobre todo de una sociedad que avanza rápidamente, los servicios públicos también deben ser ágiles y flexibles, eliminando la burocracia innecesaria, pero sin perder la perspectiva de que la Administración sirve a los intereses públicos bajo los principios de igualdad, objetividad, respeto a la legalidad vigente.*
 - *Importante para prestar servicios de calidad.*
 - *Romper con la inercia.*
 - *Las AAPP desconocen estos conceptos.*

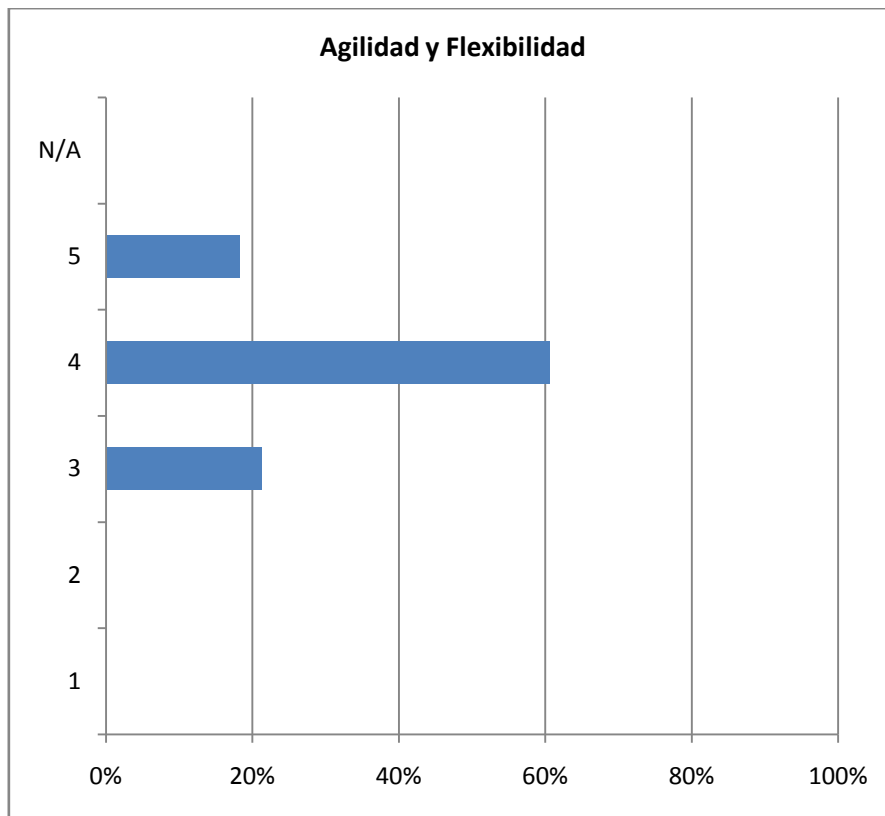


Gráfico 206. Importancia de la Agilidad y Flexibilidad

Gestión de las Alianzas

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 1
 - *En el ámbito de las AAPP. las alianzas, no creo que sea una parte importante.*
- 2-3
 - *Poco aplicable.*
- 4-5
 - *De máxima importancia en una organización. Las Alianzas van a permitir que la organización refuerce sus Estrategias y sus planes, obtenga visibilidad en su entorno, y, sobre todo, una buena relación con sus proveedores va a permitir que una organización resulte eficiente y maximice sus recursos.*

- *Las alianzas producen sinergias.*
- *Sí. Dentro y fuera de las AAPP y, muy a menudo, sin grandes formalidades.*
- *Importante en la Administración Pública, pero menos que en la empresa privada, sobre este tema escribió con gran ingenio el autor francés de comienzos del siglo XX, Courteline.*

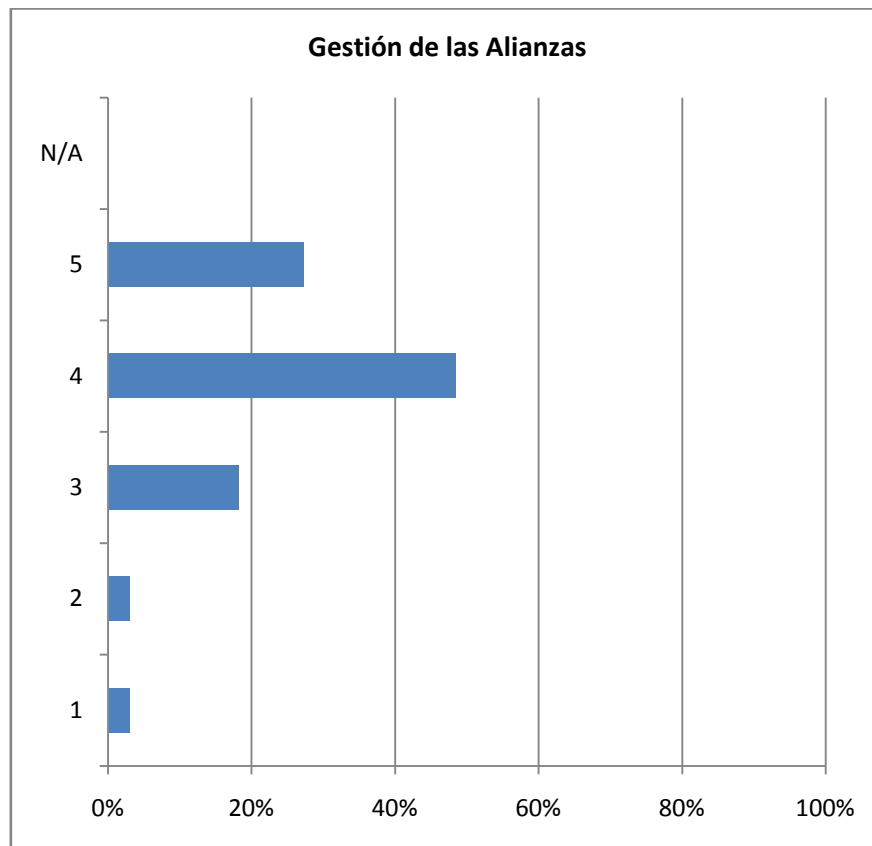


Gráfico 207. Importancia de la Gestión de las Alianzas

Sostenibilidad

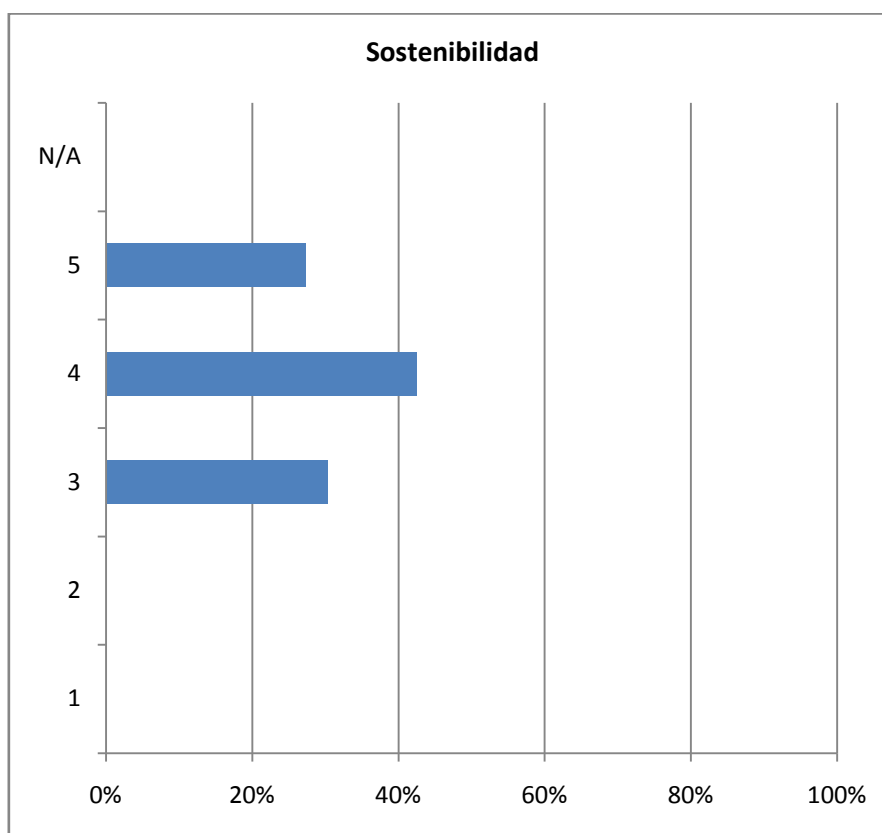


Gráfico 208. Importancia de la Sostenibilidad

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - Valor políticamente correcto y poco más.
- 4-5
 - No sólo desde el punto de vista climático, hay que analizar si son sostenibles algunos proyectos o iniciativas públicas.
 - El respeto al medio ambiente está presente en la mayor parte de las Estrategias internacionales, gubernamentales, de las empresas, de las organizaciones de todo tipo. Es un valor común y universal. La Administración debe tener en cuenta el impacto en el entorno de sus políticas y servicios.
 - Por lógica de implantación.
 - Más. Vital.

- *Es mucho más fácil en la administración pública que en la privada, por el carácter menos político que esta tiene, cuando no depende su presupuesto de los fondos públicos, en este caso se puede aplicar lo mismo que en las AAPP.*

Gestión de la Innovación

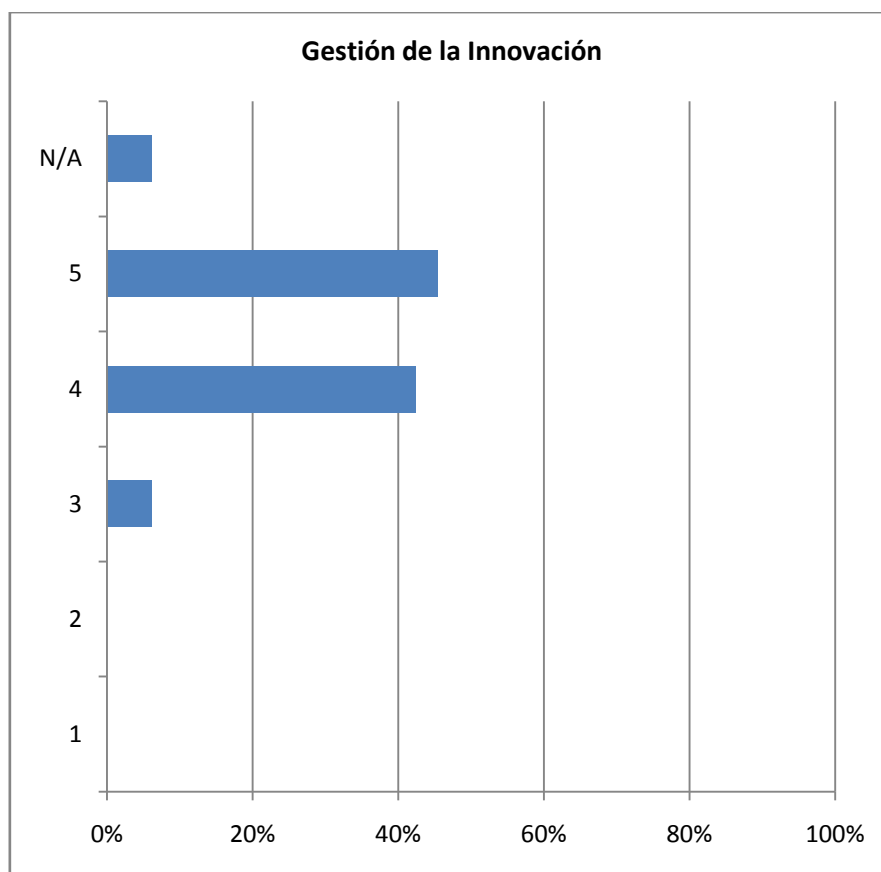


Gráfico 209. Importancia de la Gestión de la Innovación

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Sí. Pero recordando siempre la inercia de las viejas AAPP... y de las nuevas, que la han copiado casi todas.*
- 4-5
 - *Las AAPP vamos por detrás de la innovación, nos cuesta ver lo que es importante.*

- *Estratégico.*
- *Tecnología + innovación = Siglo XXI.*
- *La innovación, como concepto que permite destacar a unas organizaciones frente a otras, que les hace más eficaces, y en definitiva, más cercanas a sus clientes, debe ser gestionado de manera correcta, entendida como tal la que establece la razón de ser de la innovación: su conexión con los resultados y por qué hace éstos mejores.*
- *La innovación debería ser potenciada a altos niveles.*
- *Si se programa una innovación, deberá gestionarse.*
- *Los cambios son más lentos en las AAPP. La innovación no siempre se atiene o está de acuerdo con la realidad social o política.*

Organización y Estructura de Gobierno

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 4-5
 - *Quizás haya que cambiar la actual estructura organizativa, y buscar modelos como las Agencias u Oficinas que permitan una mayor agilidad dentro de la Administración.*
 - *La gestión de las AAPP está muy condicionada por la organización y estructura de gobierno, entendida ésta como la organización en distintas carteras y ésta a su vez en órganos administrativos en sus diversos niveles.*
 - *La organización es un medio, un instrumento.*
 - *Una adecuada estructura, que sea racional y segmentada de acuerdo con el potencial de la organización y la planificación estratégica, permite un desarrollo correcto de las políticas públicas y un ejercicio más eficiente de los servicios públicos.*
 - *Puede facilitar o dificultar la gestión.*
 - *Condiciona y condiciona demasiado.*
 - *Por supuesto que lo es. Claro que en el seno de cualquier AP es siempre una gobernación (o gobernanza...) subordinada al poder político-administrativo.*
 - *Faltan claramente unas instituciones que supongan un equilibrio de poderes en el estado. No hay que citar a Montesquieu para darse cuenta que el régimen que sustituyó al autoritario de Franco se ha transformado en otro régimen donde el partido que tiene el poder domina en todas las instituciones del estado, con la excepciones, a otro nivel, de las Comunidades Autónomas dominadas por separatistas y miembros del otro partido.*

El tribunal constitucional es una prueba bastante clara de la carencia de balanzas en el poder.

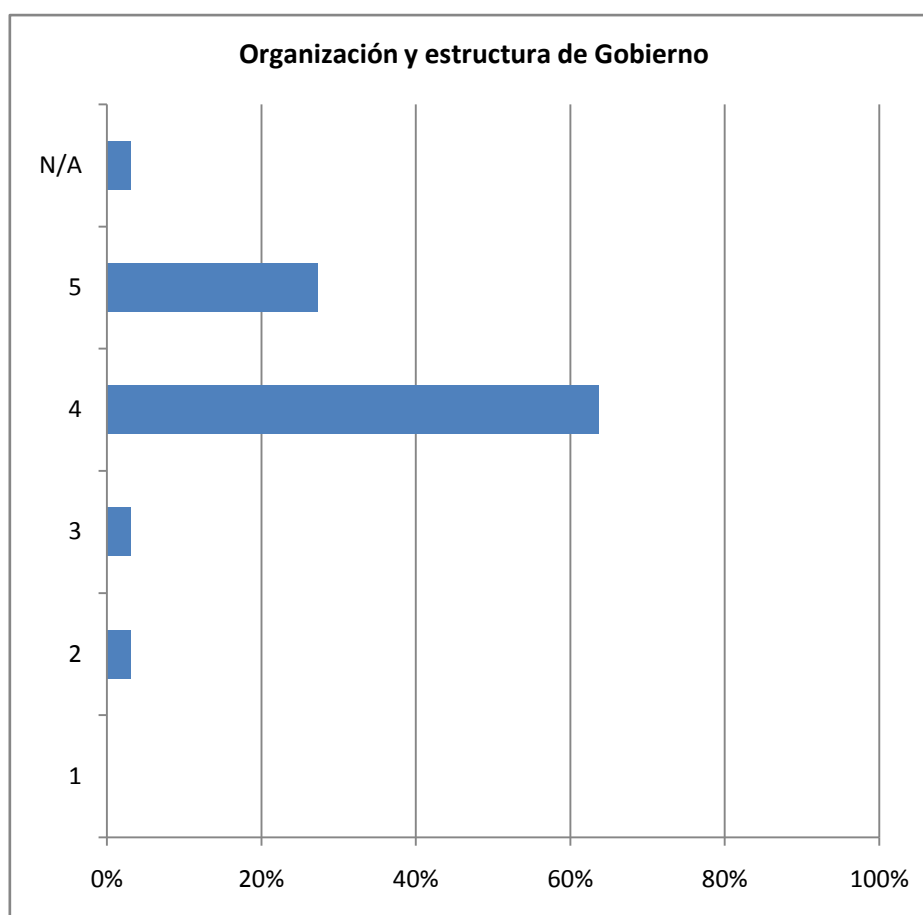


Gráfico 210. Importancia de la Organización y Estructura de Gobierno

Evaluación y Gestión del Desempeño

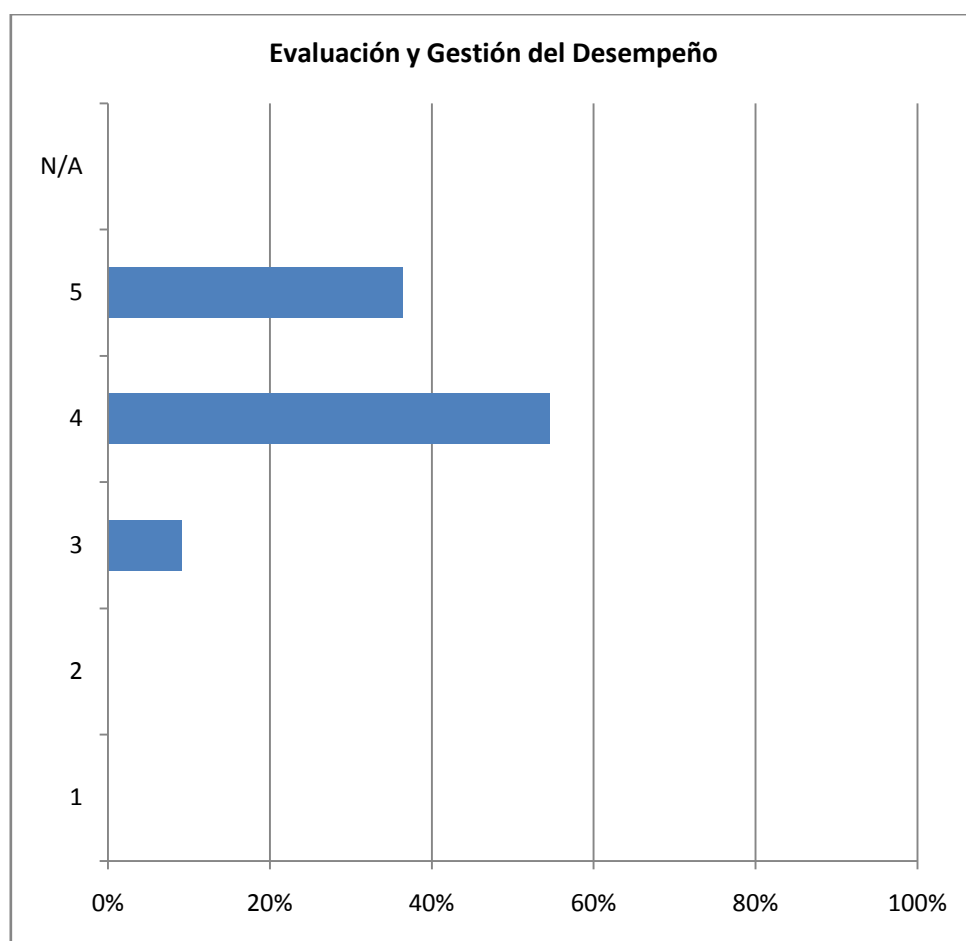


Gráfico 211. Importancia de la Evaluación y Gestión del Desempeño

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 4-5
 - *Muy importante, pero dudo que exista un procedimiento para evaluar la gestión de los empleados públicos. Primero debemos saber cuántos empleados públicos tenemos, cuantos vienen a trabajar, los que no vienen, qué razón tienen, etc. Posteriormente debemos ser capaces de ver qué tareas y funciones realizan los empleados públicos para, al finalizar, evaluar su desempeño.*

- *El mejor estímulo.*
- *Hay que evaluar a los empleados para premiar - censurar.*
- *La evaluación en las AAPP debe comenzar a ser una constante. Dicha evaluación se realizará a nivel de políticas públicas, de servicios públicos y de empleados públicos y se pondrá en conexión directa con las expectativas de los ciudadanos.*
- *Analizar el grado de cumplimiento permitirá tomar medidas correctoras.*
- *Estará vinculado a las retribuciones.*

Sistemas de Información para el seguimiento de la Estrategia y de los Planes

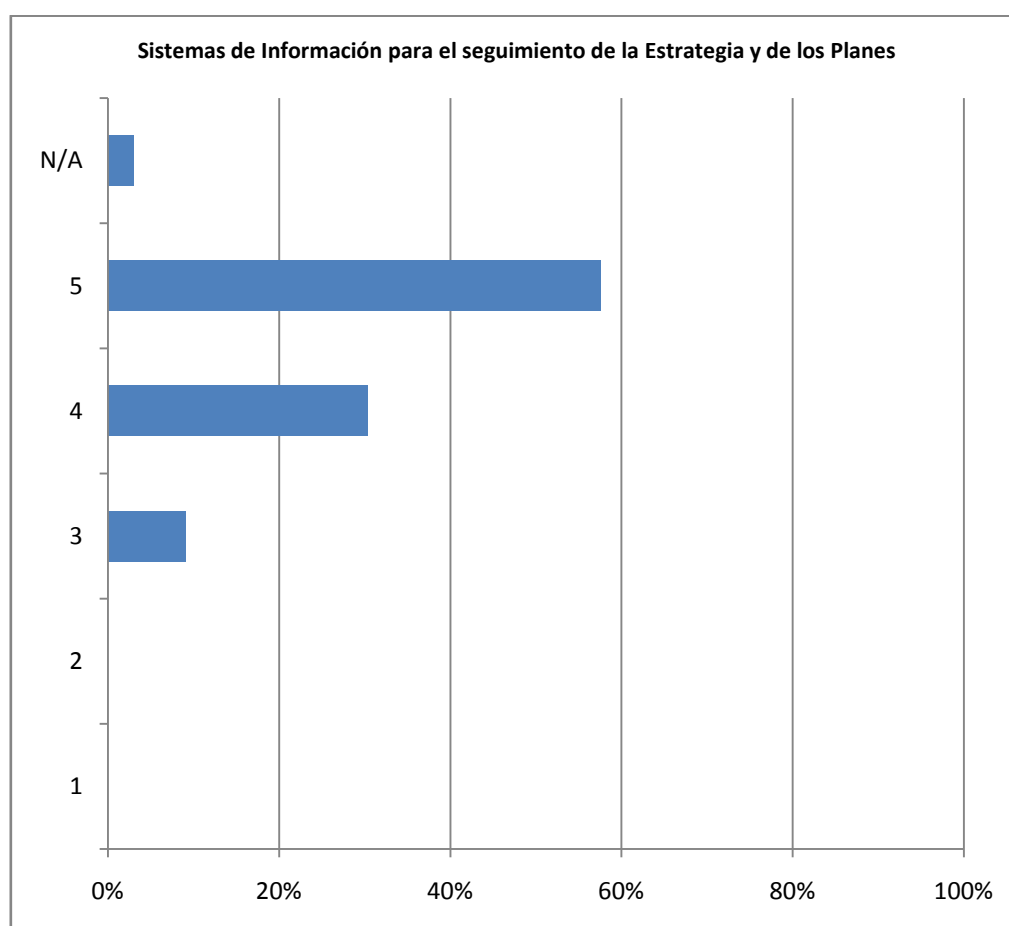


Gráfico 212. Importancia de los Sistemas de Información para el seguimiento

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 4-5
 - *Sin sistemas de información no se hace nada, ya que es como un portaviones sin el radar: no ve más de lo que le da la vista.*
 - *Imprescindible para directores.*
 - *Sin información tratada y en tiempo real, la Dirección Estratégica está limitada.*
 - *Hay que definir un buen sistema de indicadores para comprobar la evolución de la Estrategia y planes.*
 - *Las AAPP se encuentran en este momento en el camino hacia la consecución de adecuados sistemas de información de seguimiento de la Estrategia y de los Planes. Son muchas ya las organizaciones que están trabajando en cuadros de mando, sistemas de información de cumplimiento de estándares o evaluación de los servicios públicos a través de Unidades dedicadas a la Calidad y la Evaluación.*
 - *El apoyo de sistemas de información resulta imprescindible.*
 - *Es muy importante para una evaluación dinámica.*
 - *Es esencial la confianza en los ejecutores. Y ya se sabe que los funcionarios son menos "movibles" que los empleados de una empresa.*

Resumen de importancia relativa que tendrán en el futuro los diferentes aspectos de la gestión

Si analizamos conjuntamente la importancia percibida de todos estos aspectos sobre la gestión pública y los ordenamos en función del número de miembros del panel que han otorgado las puntuaciones 4 o 5 a cada uno de los factores⁷⁹, obtenemos una visión global.

En esta visión lo primero que destaca es que no hay ninguno de estos aspectos valorado como muy importante por menos del 50% de miembros del panel, estando la inmensa mayoría por encima del 70%. Ello nos da una idea de que los expertos coinciden en que todos estos aspectos deben ser tenidos muy en cuenta en la gestión pública del futuro.

Parece, pues, que los expertos del panel han considerado todos estos factores, relacionados con una buena Dirección Estratégica, como claves para el futuro por lo que su consideración deberá ser contemplada como muy relevante.

⁷⁹ Recordemos que la pregunta pedía señalar un valor entre 1 y 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante; así, considerando 4 o 5 obtendremos las respuestas que consideran cada factor como muy importante.

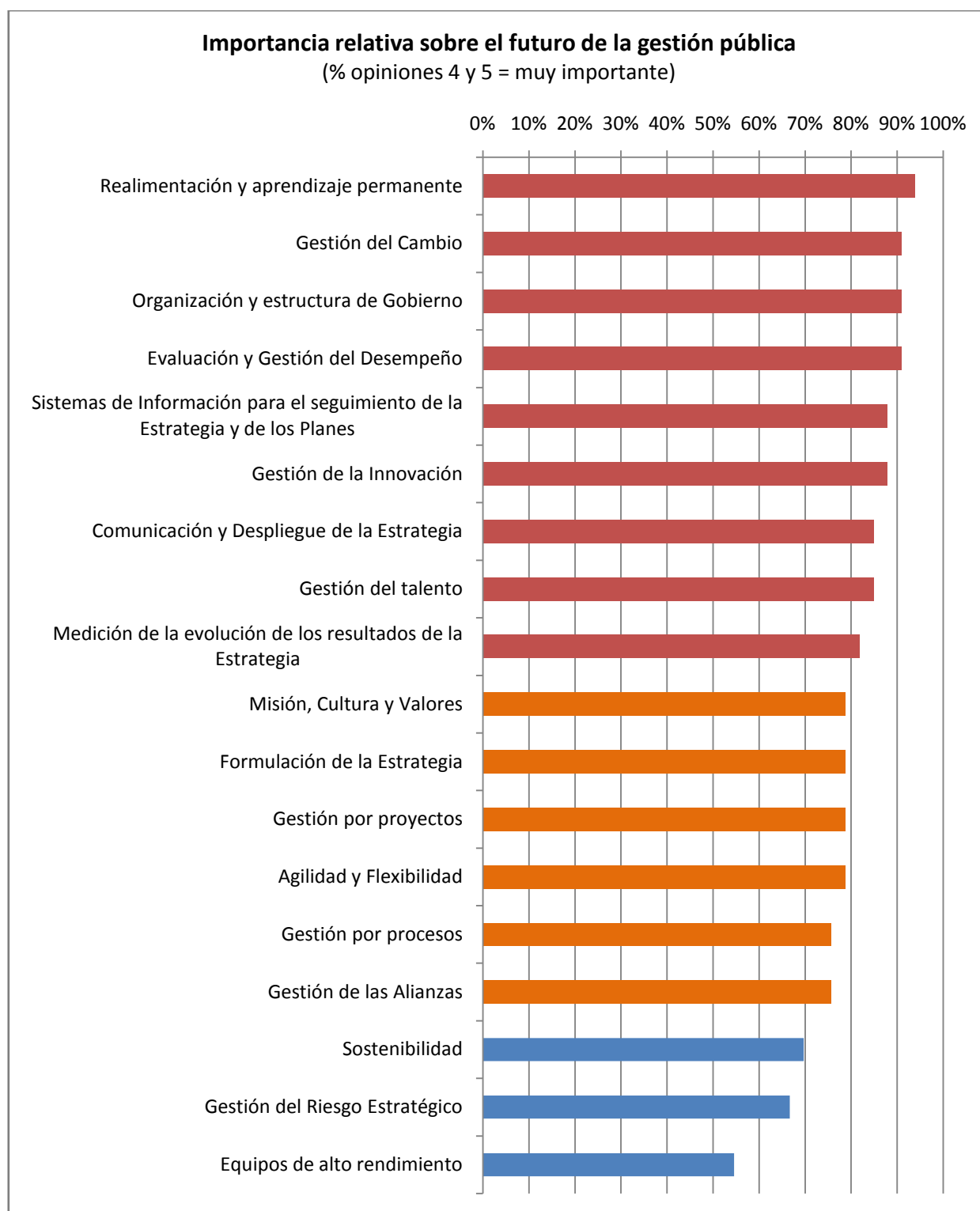


Gráfico213. Importancia relativa en el futuro de la gestión pública

4.3.2.12. Señala la importancia que consideres que tienen las siguientes barreras en la ejecución de la Estrategia: (puntúa de 1 a 5 siendo 1 = poco importante y 5 muy importante)

Diferente comprensión e interpretación práctica de lo que supone la Estrategia en los distintos ámbitos de la organización

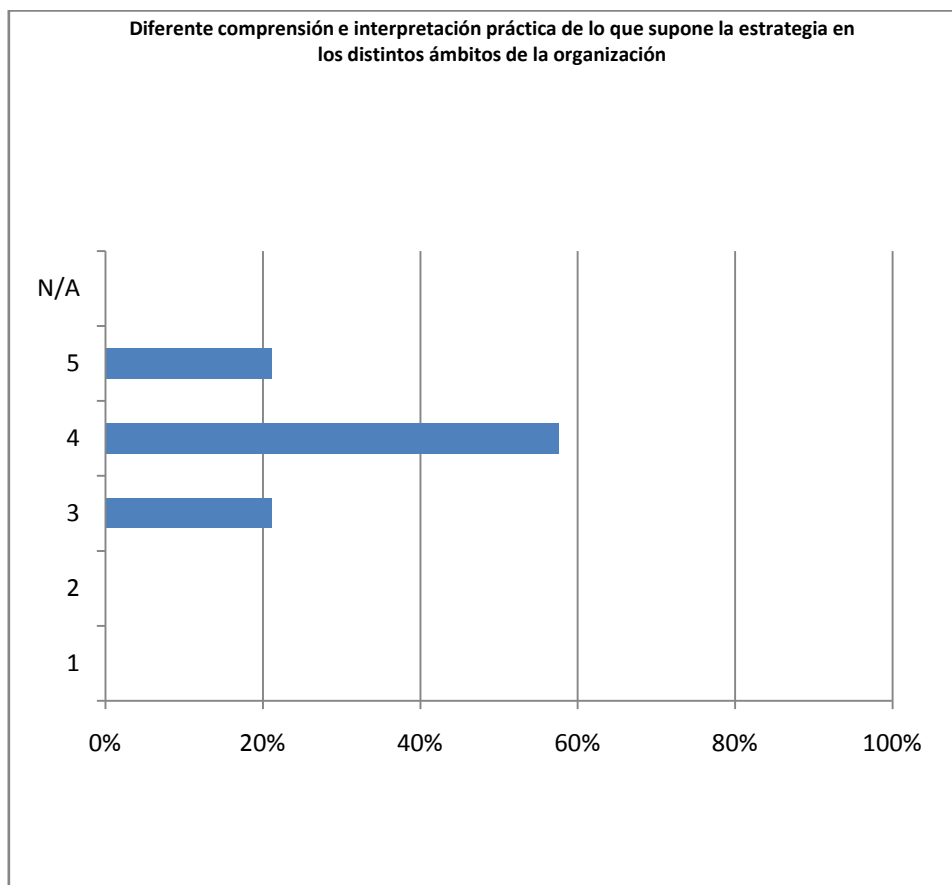


Gráfico 214. Importancia de las Barreras - Comprensión e Interpretación

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 4-5
 - *El problema más complejo. Sin identidad de criterios no hay posibilidad de Estrategia.*

- *Es ahí donde naufragan buena parte de los planes estratégicos. Por eso el test de la "one-page" es tan importante.*
- *Es muy importante unificar los criterios y escuelas antes de comenzar.*
- *Una diferente comprensión de lo que supone la Estrategia lleva al fracaso en la implementación de la misma. Muy conectado con la difusión e información de la misma a los distintos departamentos y empleados de la organización.*
- *La comprensión es fundamental para empezar.*
- *Lo esencial, sobre todo en las AAPP, es el factor humano. Han de sentirse parte de lo que quisieron servir, que es el interés público (unido al suyo, a su carrera, desde luego). Y no será fácil convencerles de que una estructura empresarial sirve a ese objetivo mejor que la que ellos conocieron antes aunque, por supuesto, hay precedentes que son los de las Empresas Públicas como las del extinto INI, o las que siguen vigentes para el transporte público o lo que funciona como Sanidad o Enseñanza Públicas, o desde luego como la Policía o las Fuerzas Armadas. Lo que ocurre es que estas últimas, las hoy vigentes, no tienen ánimo de lucro. Por tanto, es preciso prepararlos bien. Por fortuna, hay funcionarios del Estado, y no pocos, que han sabido pasar de un campo a otro y lo ha hecho bien en ambos. Desde González o Aznar, no faltan ejemplos vivos y en actividad. Tal vez se puedan buscar algunos para que den lecciones prácticas.*
- *Cuanto más realista sea la Estrategia, más eficaz será nuestro trabajo. El paradigma o modelo que se nos ofrece parece pensado, escrito y redactado por personas inteligentes, con mucha experiencia, habilidad, destreza y estilo. Utiliza un lenguaje a la vez realista y diplomático, muy difícil de encontrar en nuestro paisaje empresarial.*

Escaso compromiso de las personas

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 4-5
 - *El compromiso es básico para implementar una Estrategia; es difícil que si no quieren los empleados públicos, se pueda poner en marcha una iniciativa, como no hay castigo (despido).*
 - *Imprescindible cambiar esa conducta.*
 - *Obviamente, sin compromiso no hay cambio sino, a lo sumo, fachada de él.*
 - *Hay que motivar y comprometer para vencer la resistencia y el escepticismo. La falta de motivación es la principal causa de la no consecución de resultados.*

- *El compromiso de todas las personas de la organización es clave para el éxito de las mismas. Muy conectado con la motivación, la gestión del talento, la carrera profesional, la cultura y los valores de la organización.*

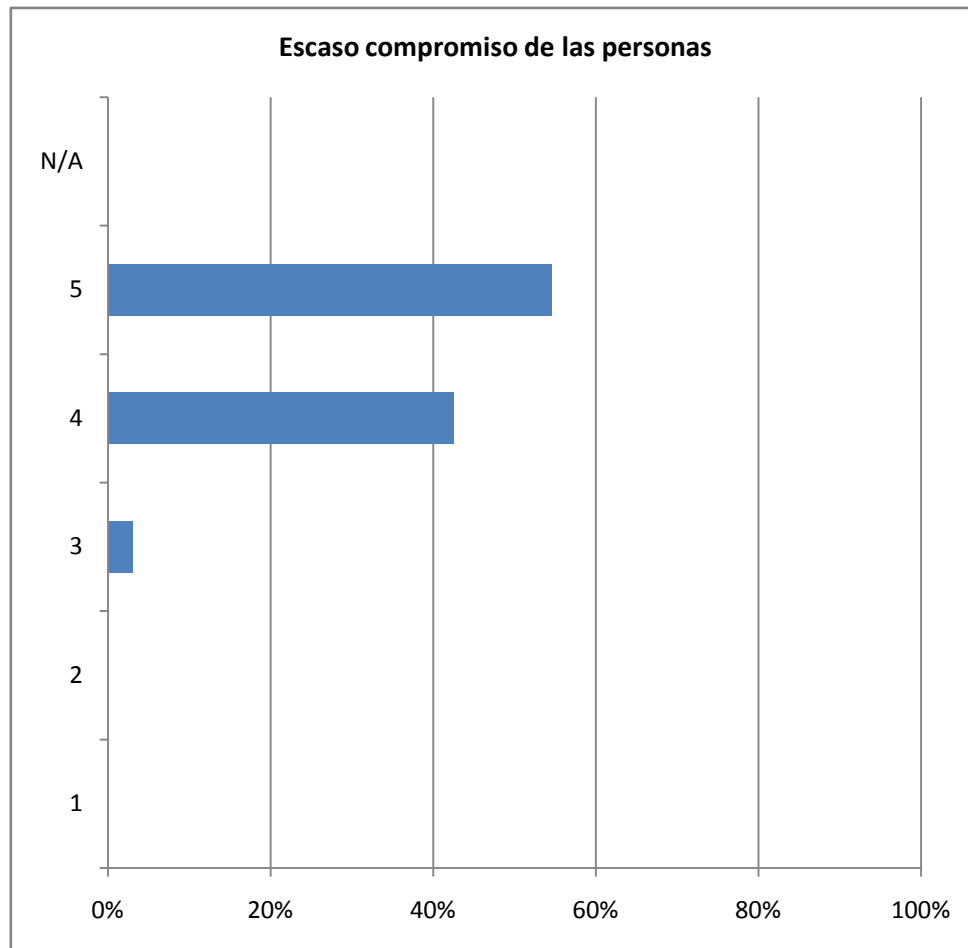


Gráfico 215. Importancia de las Barreras – Compromiso

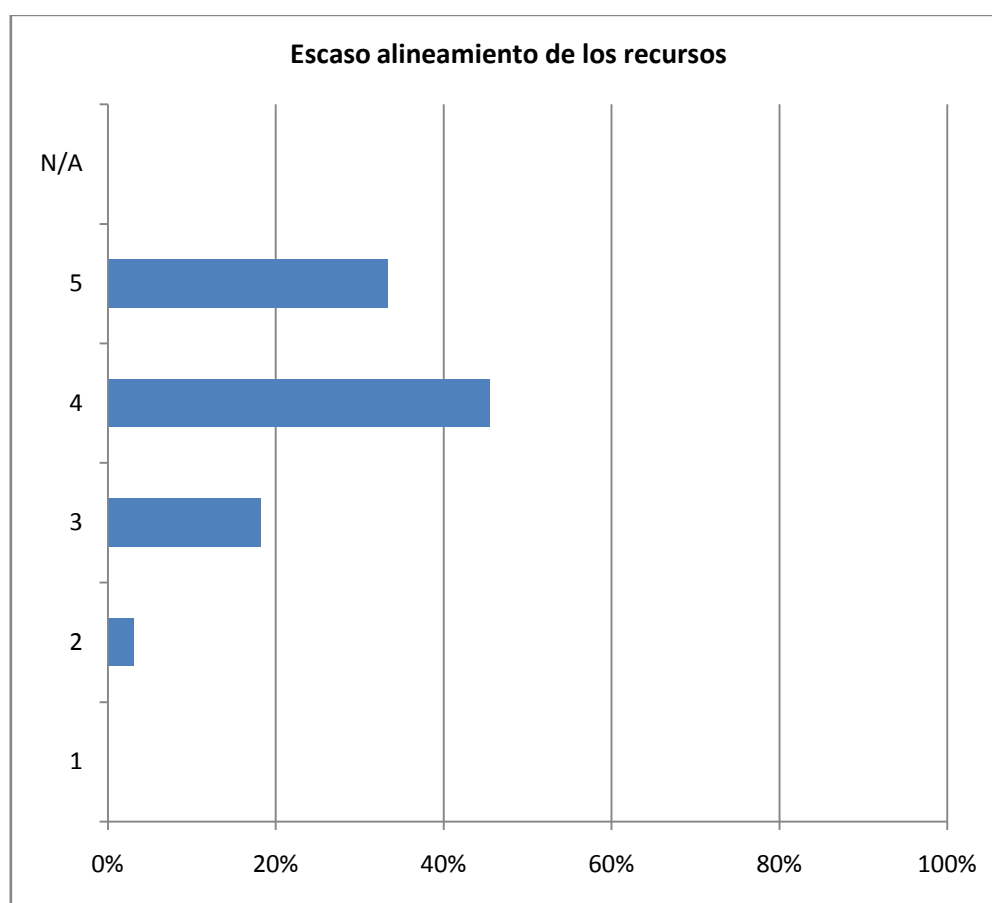
Escaso alineamiento de los recursos (económicos, humanos y materiales)

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Si hay liderazgo y compromiso en la dirección es superable a medio plazo.*
 - *Fácilmente solucionable.*

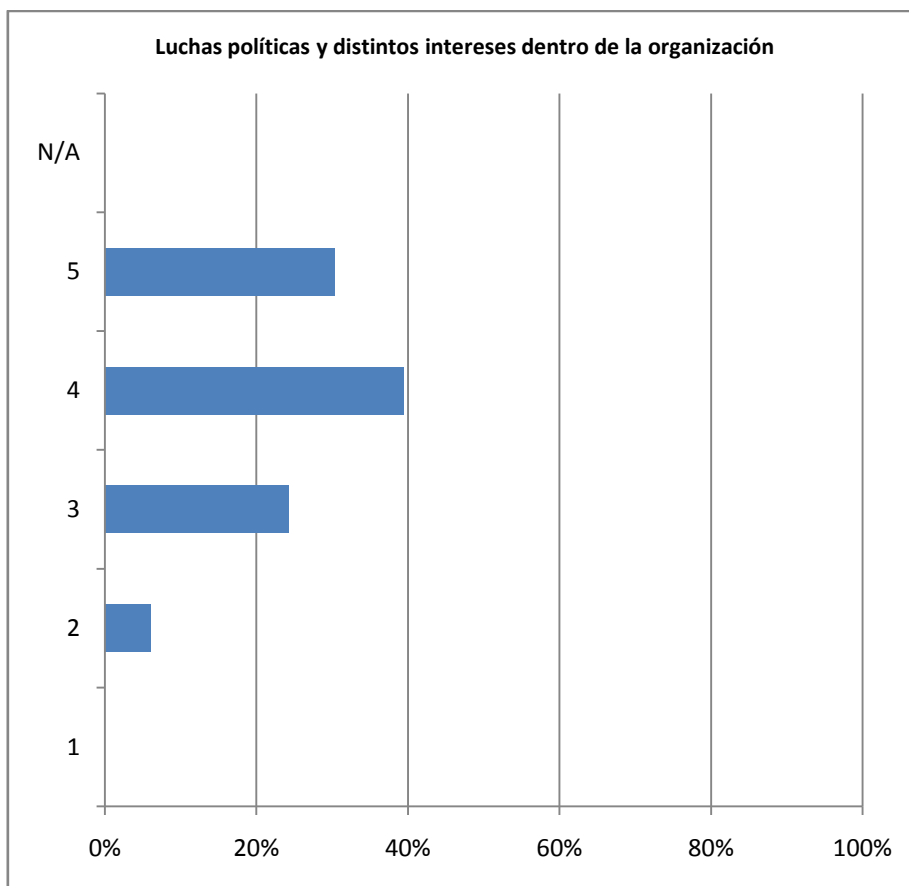
- 4-5

- *El equilibrio en los recursos económicos, humanos y materiales es importante. No obstante, una organización debe saber establecer Estrategias que permitan que en un momento de desequilibrio no se resienta la gestión global.*
- *La escasez de recursos impide cumplir los objetivos.*
- *En las AAPP es el gran reto, la carencia de medios y de presupuesto para incentivar. Aunque la falta de medios ha sido el subterfugio, pretexto o alegato partidista para no hacer ni cumplir con la Estrategia definida.*



*Gráfico 216. Importancia de las Barreras
- Alineamiento recursos*

Luchas políticas y distintos intereses dentro de la organización



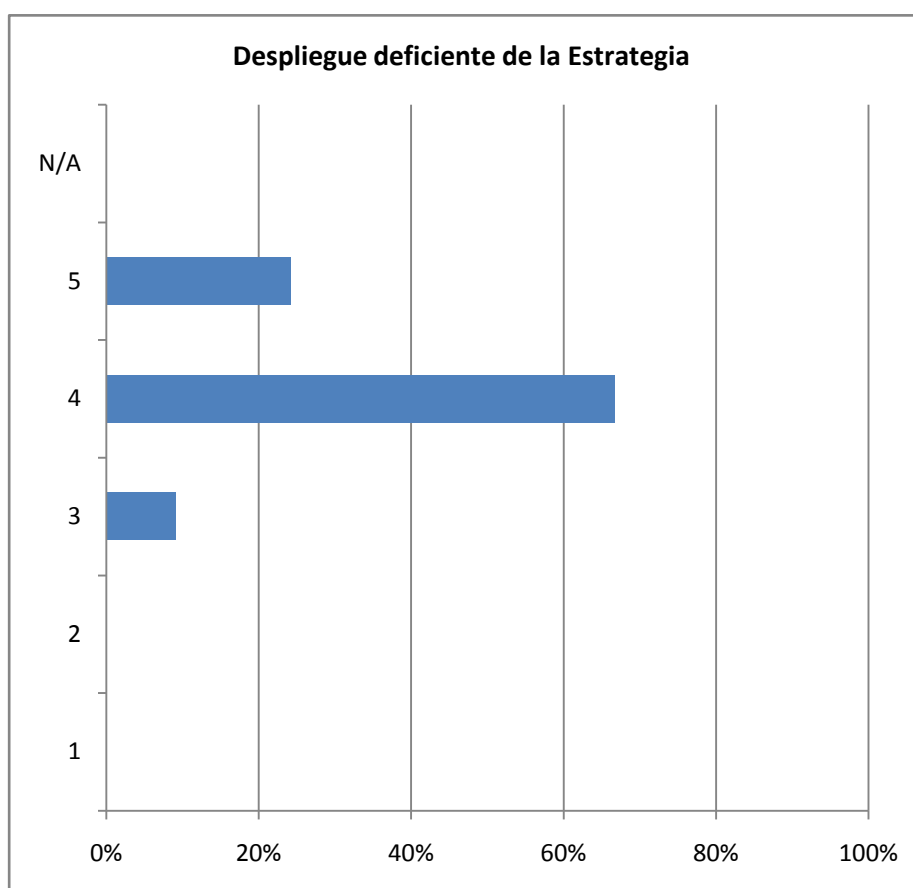
*Gráfico 217. Importancia de las Barreras -
Luchas políticas y distintos intereses*

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *La lucha política está muy elevada.*
 - *Si hay liderazgo y compromiso en la dirección es superable a medio plazo.*
 - *Su identificación y alineamiento es parte de la Estrategia.*
 - *Solucionable si hay decisión política previa.*

- 4-5
 - *El tiempo gerencial no coincide con el tiempo político.*
 - *El no tener una única "visión" común a una organización repercute negativamente en la gestión de las actividades de la misma, y en la consecución de objetivos.*
 - *Provocan retrasos y grandes obstáculos en la consecución de objetivos.*
 - *La creación de grupos y mafias dentro de la organización también se da en las AAPP.*

Despliegue deficiente de la Estrategia (Planes de Acción o equivalentes)



*Gráfico 218. Importancia de las Barreras
- Despliegue deficiente*

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Si hay liderazgo y compromiso en la dirección es superable a medio plazo.*
- 4-5
 - *Un mal comienzo puede ser determinante de fracaso.*
 - *Un despliegue inadecuado de la Estrategia es uno de los mayores obstáculos para la consecución de objetivos, aunque no siempre. Puede ocurrir que, pese a un despliegue deficiente de la Estrategia se consigan los objetivos pero ocasionando un coste en recursos en la organización que a medio o largo plazo puede ser muy perjudicial.*
 - *El desarrollo de la Estrategia es una necesidad de primer orden.*

Escaso seguimiento y realimentación dinámica de la Estrategia

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - *Si hay liderazgo y compromiso en la dirección es superable a medio plazo.*
- 4-5
 - *En la política el horizonte son 4 años, por tanto el político mira a corto plazo.*
 - *Si no hay "feedback" no puede haber cambio estratégico.*
 - *De nuevo, la importancia de la evaluación, la retroalimentación, la elaboración de medidas correctoras y de planes de mejora a lo largo de la ejecución de cualquier política o de mejora de cualquier servicio público.*
 - *Es imprescindible evaluar y corregir para mantener la tensión.*
 - *Resultaría rígida la Estrategia.*
 - *Es absolutamente necesario dar a la Estrategia el lugar que merece.*

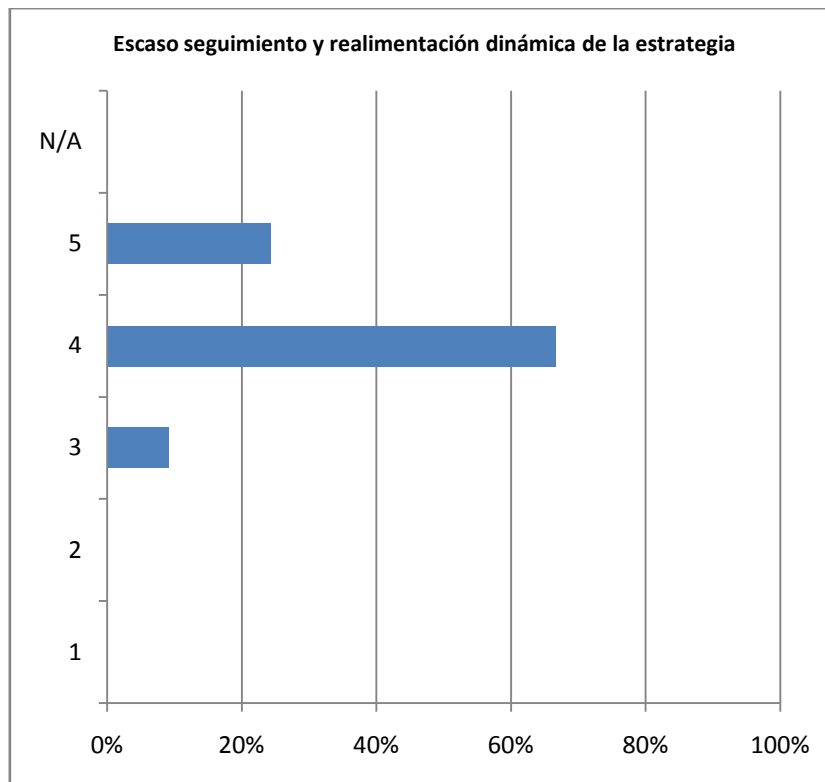


Gráfico 219. Importancia de las Barreras - Escaso seguimiento y realimentación

Falta de una integración clara, y alineamiento, de los mecanismos de gestión y motivación con la Estrategia (objetivos, incentivos, presupuestos, medición, etc.)

Comentarios aportados por los expertos del panel

- 2-3
 - Si hay liderazgo y compromiso en la dirección es superable a medio plazo.
- 4-5
 - Va de suyo que es una dimensión clave del éxito: si no hay integración y percepción de la oportunidad, no puede haber compromiso.
 - Todo ello constituye un sistema.
 - Una organización debe trabajar desde una perspectiva global. En ocasiones la administración tiende hacia la fragmentación. Una orientación adecuada pasa por definir la Estrategia, y su despliegue introduciendo elementos de horizontalidad y acciones correctoras, cuando proceda, des-

plegando la información de forma adecuada, evaluando y analizando los resultados y generando incentivos a las personas integrantes de los equipos que mejores resultados obtengan.

- *La Estrategia debe estar perfectamente alineada.*

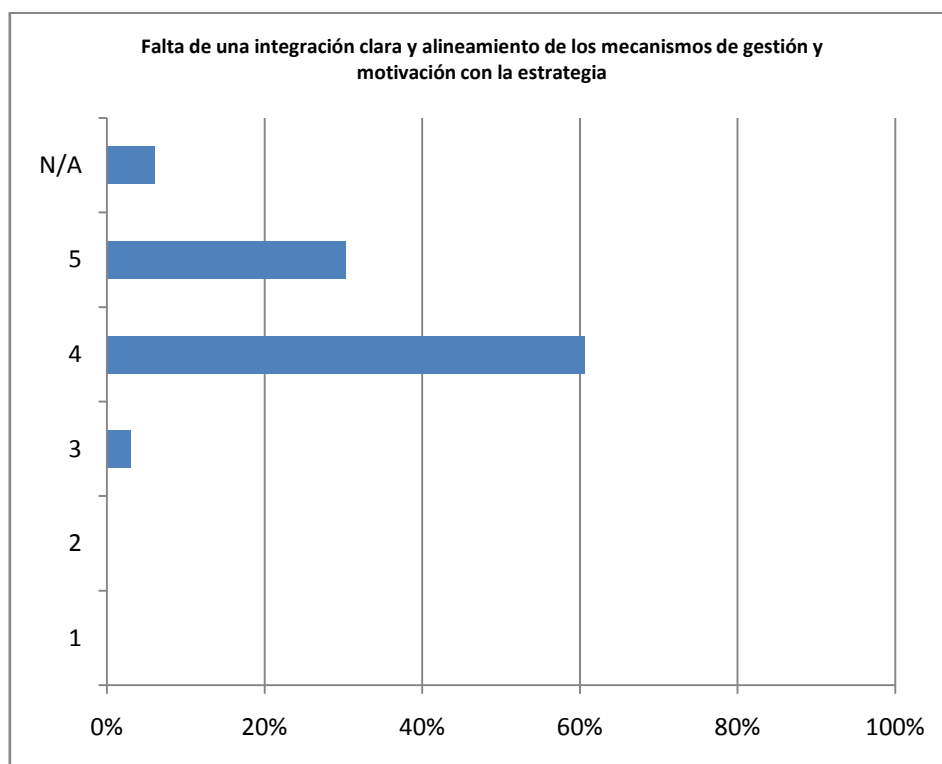


Gráfico 220. Importancia de las Barreras - Alineamiento gestión

- *Parece que se está definiendo la situación de las AAPP. Falta absoluta de Estrategia; mérito y capacidad son las palabras que nuestra constitución utiliza para definir las cualidades por las que se mide a un funcionario público. Existe una tendencia bastante lógica de medir la actuación del funcionario por los trabajos que lleva a cabo, no para el ciudadano, sino a un determinado partido político, ya que es éste el que le ha nombrado, éste es el primer escalón para considerar seriamente el peligro de politización de la administración pública, del que nuestra historia conoció en tiempos de Cánovas y de Sagasta y que Mihura llevó al teatro. Por estas razones, se hace necesaria la Estrategia para definir los fines y no caer otra vez en la subjetividad política. Este cambio causaría un gran impacto en los ciudadanos.*

Resumen de importancia relativa de las Barreras para la ejecución de la Estrategia

Si analizamos conjuntamente la percepción de importancia de las principales barreras sobre la ejecución de la Estrategia en función del número de miembros del panel que han otorgado las puntuaciones 4 o 5 a cada uno de los factores⁸⁰, obtenemos una visión global.

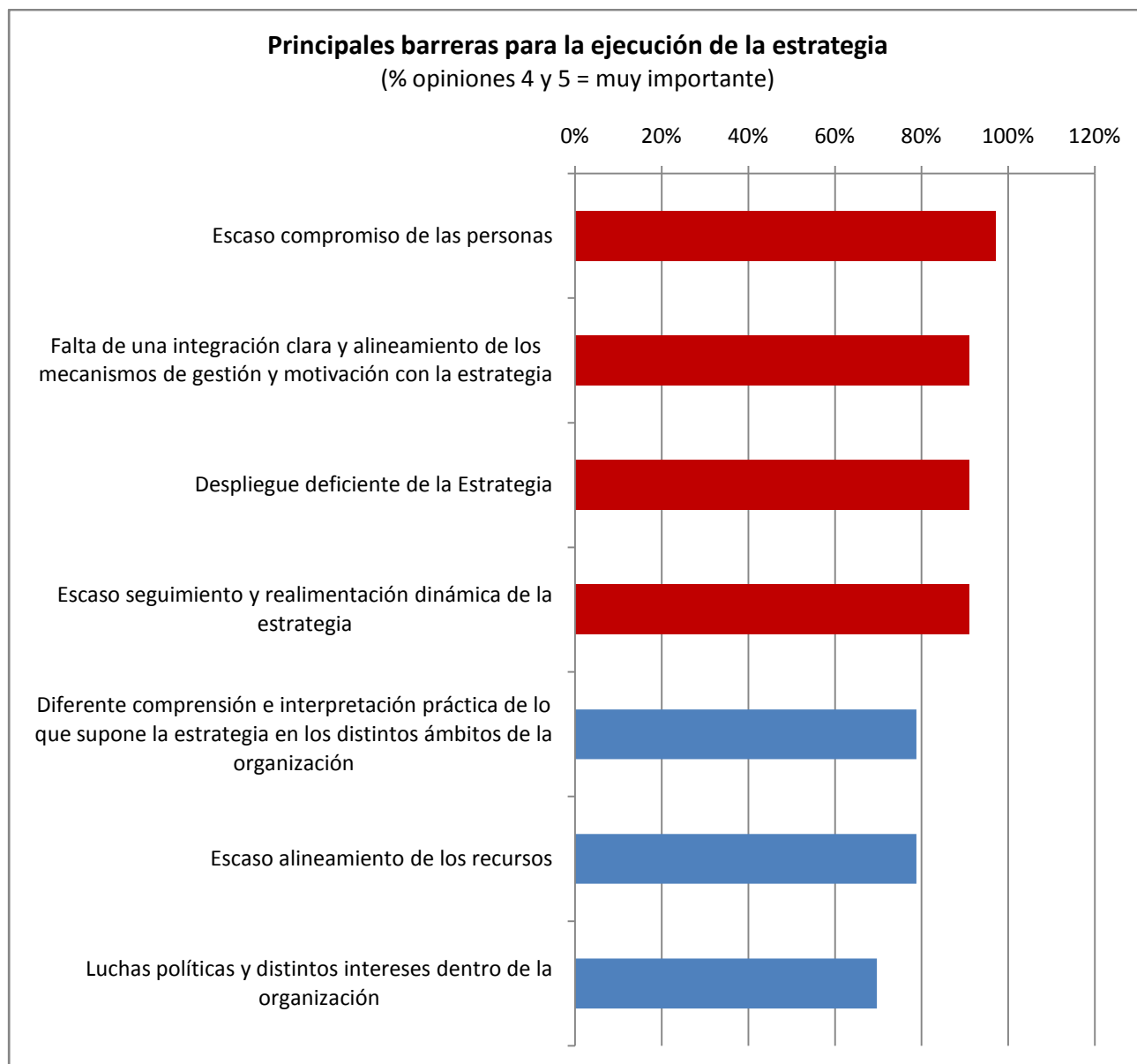


Gráfico221. Principales barreras para la ejecución de la Estrategia

⁸⁰ Recordemos que la pregunta pedía señalar un valor entre 1 y 5, siendo 1 poco importante y 5 muy importante; así, considerando 4 o 5 obtendremos las respuestas que consideran cada factor como muy importante.

Es destacable el hecho de que no hay ninguna de estas barreras que no haya sido considerada muy importante por al menos el 60% de los expertos, lo cual nos da una idea de que todas ellas parecen encontrarse presentes en la ejecución de la Estrategia en la gestión pública.

En cualquier caso, las que han aparecido como más significativas dentro de ese conjunto han sido, por este orden:

1. Escaso compromiso de las personas.
2. Falta de una integración clara y alineamiento de los mecanismos de gestión y motivación con la Estrategia.
3. Despliegue eficiente de la Estrategia.
4. Escaso seguimiento y realimentación dinámica de la Estrategia.

Vemos, pues, que hay dos de estas barreras que hacen referencia a elementos culturales (compromiso) y estructurales (alineamiento estratégico de los mecanismos de gestión con la Estrategia), mientras que otras dos hacen referencia a un escaso despliegue y seguimiento de la Estrategia.

Factores	Ranking Delphi	Ranking Libro Blanco
Escaso compromiso de las personas	1	3
Falta de una integración clara y alineamiento de los mecanismos de gestión y motivación con la Estrategia	2	1
Despliegue deficiente de la Estrategia	3	2
Escaso seguimiento y realimentación dinámica de la Estrategia	4	4
Diferente comprensión e interpretación práctica de lo que supone la Estrategia en los distintos ámbitos de la organización	5	5
Escaso alineamiento de los recursos	6	6
Luchas políticas y distintos intereses dentro de la organización	7	7

Tabla 12. Comparación ranking de barreras

Comparando este ranking de importancia de los diferentes factores con las respuestas obtenidas en la investigación preliminar de referencia publicada en el Libro Blanco de la Dirección Estratégica 2007-2009 (Trullenque & Fernández, 2007) observamos que el orden de importancia coincide esencialmente entre las opiniones de impacto en la gestión privada y la gestión pública siendo también en el sector privado factores que superan el 60 % todos ellos.

4.4. CONCLUSIONES DEL DELPHI

El análisis Delphi permite identificar opiniones prospectivas y tendencias de un panel de expertos que interactúa a través de la respuesta a unas preguntas y donde, a través de diversas iteraciones, se plasman opiniones que van convergiendo a menudo alrededor de algunos polos.

El panel fue construido con 34 expertos conocedores de la gestión pública española procedentes de diferentes ámbitos con el objetivo de introducir una perspectiva lo más global e integral posible.

Un aspecto a reseñar es la importantísima convergencia de opiniones que hemos observado por parte de los expertos que forman parte del panel del Delphi en la mayoría de los aspectos por los que fueron preguntados a lo largo del proceso en sus tres iteraciones.

Las opiniones mayoritarias obtenidas dibujan un escenario donde:

1. El entorno económico y social ha cambiado y está cambiando continuamente y ello tiene un gran impacto sobre la gestión pública:
 - Hay un claro consenso acerca del cambio que estamos experimentando y que éste se está acelerando y todavía lo hará más en el futuro. Los factores que más impactarán en el futuro en la gestión pública son (por este orden): Innovación, Demografía, Globalización, Política Nacional, Tecnología y Economía.
 - Este cambio supone un claro reto de adaptación de la gestión pública para ese nuevo entorno.
 - La gestión de los riesgos y oportunidades requerirá la puesta en marcha de mecanismos estructurados que ayuden a entender, ordenar y manejar la complejidad.
2. En este entorno los principios de la Gobernanza son fundamentales y la Dirección Estratégica permite aplicarlos en la práctica:
 - La gestión pública tradicional no cumple bien los requerimientos actuales de nuestra sociedad y los principios de la Gobernanza siendo por ello necesario superar el pasado e introducir nuevos mecanismos como la Dirección Estratégica.
 - la Gobernanza establecerá una nueva orientación en la gestión pública marcada por la participación, la transparencia, la orientación a resultados e impactos, la responsabilidad y la rendición de cuentas:
 - La Gobernanza no es una moda sino una necesidad y un avance en la profesionalización de la gestión pública para evolucionar desde modelos de gestión del siglo XIX a modelos de gestión del siglo XXI.
 - Su introducción paulatina en la gestión pública es algo altamente necesario propio de una Administración responsable y cuyo impulso

vendrá ayudado por el avance en las tecnologías y la exigencia del ciudadano.

- Las organizaciones que no gestionen de acuerdo con los principios de la Gobernanza deberán ser reestructuradas en profundidad en el futuro.
- Dirigir estratégicamente una organización pública (orientándola a resultados en un marco amplio de participación y colaboración, alineando las actividades, evaluando sus impactos e introduciendo transparencia en la gestión) es un elemento necesario y fundamental para el desarrollo de la Gobernanza en la práctica.
 - Una Estrategia clara ayuda a conocer mejor el entorno de la organización pública, establecer resultados objetivos y alinear las actividades de forma integrada para la consecución de impactos reales. Los expertos señalan a la Estrategia como la “superioridad del método sobre la improvisación”.
 - Es necesario que todas las organizaciones públicas definan una Estrategia que les permita entender y definir por qué y para qué realizan sus actividades. En la gestión pública cada vez se aprecia en menor medida posiciones que consideran que la Estrategia es ajena a la gestión pública.
 - La Estrategia no es un tema exclusivo de las organizaciones privadas sino todo lo contrario: es mucho más necesaria y valiosa en la gestión pública dada su complejidad. La Dirección Estratégica en la gestión pública ayuda a enfocar las actividades en aquello que marca la diferencia y, por tanto, permite priorizar y asignar mejor los recursos.
 - El porcentaje de tiempo directivo dedicado a pensar estratégicamente (enfocar, hacer seguimiento y realimentar) en la gestión pública deberá incrementarse sensiblemente en el futuro pasando de entre un 0-25% actual a más del 50% en el futuro.
- 3. Se percibe como imprescindible potenciar la participación de los ciudadanos, de los empleados públicos y de otros actores (asociaciones, otras AAPP, entidades privadas, etc.), buscando legitimidad, orientación a resultados y compromiso, es necesario para desarrollar una gestión avanzada en la Administración:
 - Sin una amplia participación interna y externa una Estrategia difícilmente se orienta a resultados reales y difícilmente se implanta.
 - La participación de los ciudadanos se verá favorecida por la irrupción de nuevas tecnologías que facilitarán su consecución.
 - La Estrategia no es sólo un tema para la Alta Dirección de las organizaciones públicas sino que la participación de los que la tienen que implantar y su despliegue son claves para su éxito ya que son los empleados públicos los que la ejecutan:

- La participación y el compromiso de los empleados públicos es fundamental y generará a todos los niveles una mayor autonomía y mayores niveles de responsabilidad.
 - Los empleados públicos deben, pues, estar implicados en la definición e implantación de la Estrategia para garantizar su éxito.
 - No es suficiente simplemente con comunicar la Estrategia, hay que “venderla” a toda la organización y desplegarla estructuradamente a todos los niveles haciendo partícipes y protagonistas de la misma a todas las personas.
- Los Altos cargos y Directivos de la organización deberán identificar y centrar su atención en sus grupos de interés combinándolos con el interés general de los ciudadanos. Asimismo deberán rodearse de un equipo con talento capaz de alcanzar los resultados esperados.
 - El Presupuesto desempeña un papel fundamental para la asignación de unos recursos limitados pero no es garantía de eficacia sino que debe ser complementado por otros elementos de gestión (especialmente la Estrategia y los activos intangibles) para basar adecuadamente su distribución y para la toma de decisiones.
 - Para la realimentación de la Estrategia es importante disponer de un buen mecanismo estructurado de vigilancia del entorno que permita identificar, monitorizar y gestionar oportunidades y riesgos derivados de la evolución del entorno.
 - La gestión del cambio es tan importante como la visión estratégica ya que la creación del futuro, en un entorno cambiante, supone gestionar la transformación organizativa y esto no puede dejarse al azar ya que hay importantes inercias y resistencias al cambio que pueden hacerla fracasar.
4. Los factores más relevantes para el futuro de una gestión pública moderna son los siguientes (por este orden):
- a) Realimentación y aprendizaje permanente.
 - b) Gestión del Cambio.
 - c) Organización y estructura de Gobierno.
 - d) Evaluación y Gestión del Desempeño.
 - e) Sistemas de Información para el seguimiento de la Estrategia y de los Planes.
 - f) Gestión de la Innovación.
 - g) Comunicación y Despliegue de la Estrategia.
 - h) Gestión del talento.
 - i) Medición de la evolución de los resultados de la Estrategia.
 - j) Misión, Cultura y Valores.
 - k) Formulación de la Estrategia.

- l) Gestión por proyectos.
 - m) Agilidad y Flexibilidad.
 - n) Gestión por procesos.
 - o) Gestión de las Alianzas.
 - p) Sostenibilidad.
 - q) Gestión del Riesgo Estratégico.
 - r) Equipos de alto rendimiento.
5. Si bien hay un acuerdo muy claro sobre el valor, la necesidad y conveniencia de la introducción de los principios de la Gobernanza y de la Dirección Estratégica en la gestión pública, partimos de una situación inicial todavía muy alejada de ello y hay importantes barreras para su introducción, siendo las más importantes las siguientes (por orden):
- a) Escaso compromiso de las personas.
 - b) Falta de una integración clara y alineamiento de los mecanismos de gestión y motivación con la Estrategia.
 - c) Despliegue deficiente de la Estrategia.
 - d) Escaso seguimiento y realimentación dinámica de la Estrategia.
 - e) Diferente comprensión e interpretación práctica de lo que supone la Estrategia en los distintos ámbitos de la organización.
 - f) Escaso alineamiento de los recursos..
 - g) Luchas políticas y distintos intereses dentro de la organización

En resumen, observamos una gran convergencia hacia lo que los principios de una buena gestión indicaría. Sin embargo debemos destacar que estas opiniones contrastan fuertemente con los resultados que hemos observado en el análisis estructurado a través de cuestionario relacionado con la realidad de la Dirección Estratégica en las organizaciones públicas.

Parece, pues, existir claridad y consenso acerca de lo que se debería hacer pero sin duda las barreras son grandes ya que en la práctica de las organizaciones esto no sucede en la misma medida. El reto es, pues, claro aunque también lo es la dirección en la que se debe avanzar en el futuro.

PARTE III – EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS EN LA IMPLANTACIÓN PÚBLICA DE MODELOS AVANZADOS E INTEGRADOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En esta parte de la tesis se analizan algunos casos de referencia que desarrollan experiencias significativas en cuanto a la introducción y utilización de técnicas avanzadas e integradas de Dirección Estratégica en la Gestión pública (Eje 3 de la investigación).

Debemos señalar que no se trata de un estudio exhaustivo de todos los casos sino que es, en cambio, un análisis ejemplificador de algunos de ellos pudiendo existir otros, no incorporados en este análisis, que sean igualmente avanzados.

Se han estudiado en profundidad tres casos prácticos que muestran en la práctica cómo dos Organizaciones Públicas de referencia han introducido en su gestión estos mecanismos avanzados de Dirección Estratégica:

- Transportes Metropolitanos de Barcelona.
- Valenciaport (Autoridad Portuaria de Valencia).
- Madrid Global.

Se trata de casos donde estos mecanismos han sido introducidos ya hace tiempo, en especial en los dos primeros casos, por lo que presentan un recorrido de aprendizaje suficiente para poder evaluar los mecanismos utilizados, así como su evolución, y el impacto que han tenido sobre los resultados obtenidos por estas dos organizaciones.

En estos casos el proceso de análisis ha consistido en la combinación de un análisis documental junto con entrevistas realizadas a los principales miembros del equipo técnico y directivo de cada organización (en el caso de las dos primeras) con el fin de conocer tanto los mecanismos utilizados como su evolución y su impacto en la gestión pública y sus resultados.

Capítulo 5

Caso 1: Transportes Metropolitanos de Barcelona

Capítulo 5. Caso 1: Transportes Metropolitanos de Barcelona

5.1. INTRODUCCIÓN

Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) es la denominación común de las empresas Ferrocarril Metropolità de Barcelona, SA. y Transports de Barcelona, SA.

Estas entidades prestan servicios de transporte colectivo de viajeros en la ciudad de Barcelona, así como a diversos municipios de su área de influencia, a través de dos redes de transporte - superficie y subterránea- que se complementan entre sí y con el resto de empresas del sector que comparten esta zona de actuación.

Transports Metropolitans de Barcelona quiere ofrecer una red de transporte público que favorezca el desarrollo de la ciudad de Barcelona y su área metropolitana, que reduzca el impacto ambiental y satisfaga las necesidades de movilidad de los ciudadanos con un nivel de calidad y precios óptimos.

TMB es el operador principal de la red de transporte metropolitano de Barcelona tanto en Metro (86,6 Km. en 6 líneas y 123 estaciones una plantilla de 3.150 personas y 12.518 millones de “plazas/km” con 353,3 millones de validaciones realizadas) como en Autobús (1.066 autobuses con 920,6 Km en 109 líneas, una plantilla de 3.967 personas y 3.681 millones de “plazas/km” con 207,7 millones de viajes realizados).



Gráfico 222. TMB - Red de Metro de Barcelona

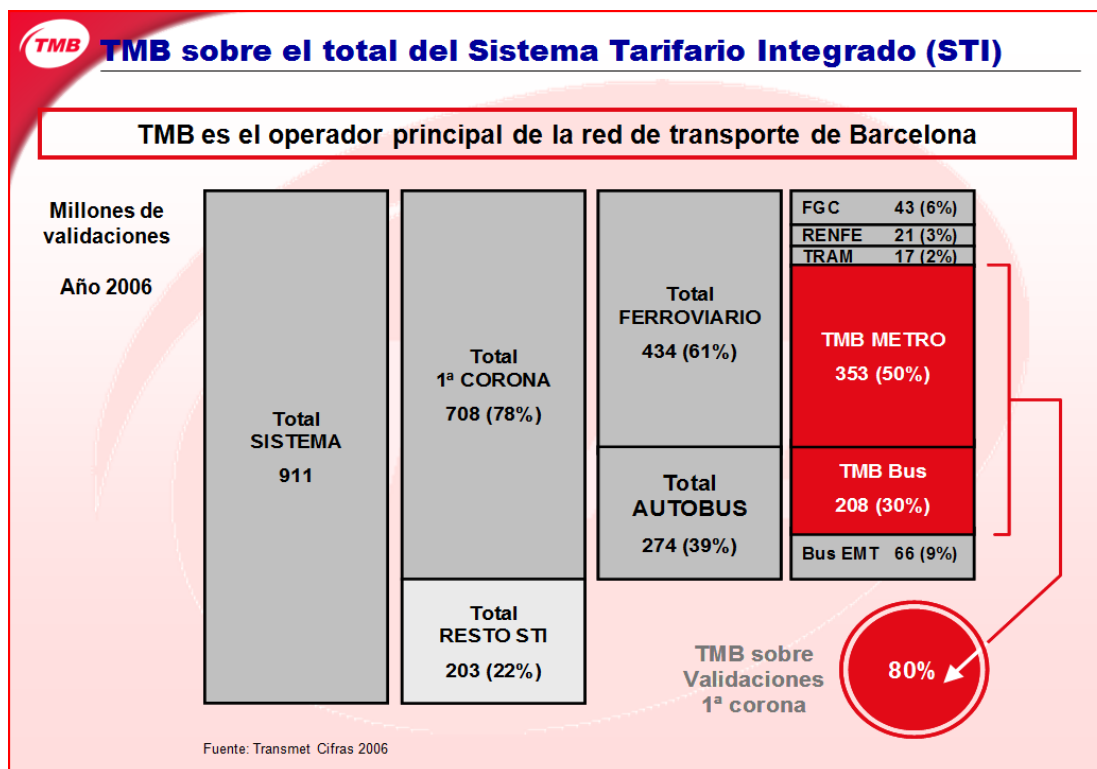


Gráfico223. TMB – Sistema Tarifario Integrado

Desde hace muchos años TMB se gestiona de una forma profesional y estratégica. La Dirección Estratégica no es algo nuevo en TMB sino que es fruto de un aprendizaje desarrollado a través de un proceso dilatado en el tiempo que tiene ya un largo recorrido y un importante peso en la gestión de TMB; desde su constitución como Sociedad Anónima, la apuesta era gestionar TMB con un estilo profesionalizado.

El pensamiento estratégico se introdujo hace más de una década a raíz de la elaboración de los Planes de Empresa (al estilo de lo que ya se hacía en otras operadoras avanzadas) que introdujeron un pensamiento más a largo plazo así como una mayor claridad en la gestión.

Albert Busquets indica que “en TMB el tema de la Dirección Estratégica se haya formalizado en este último tiempo, yo creo que viene de lejos. Te hablo ya de TMB, te hablo ya de estrategia, que es saber dónde queremos ir, qué objetivos queremos conseguir y cómo hacemos que la organización los cumpla, se alinee con la estrategia. Esto viene de lejos, y cuando te digo lejos, es de antes de estar yo en la Dirección General. En 1984 más o menos, TMB como empresa pública le marcó un objetivo estratégico clarísimo a la nueva dirección que entonces llegó en TMB. Evidentemente era reordenar toda la situación de costes. No es una estrategia muy entusiástica. Yo creo que entonces sin saber si eran planes estratégicos o no, se empezó a trabajar en líneas. De hecho TMB es de las primeras empresas serias públicas que se plantea en un plan de empresa seriamente revisado, con ayuda de fuera, con ayuda de empresas de

transporte público, públicas pero avanzadas, que nos ayudan en este momento a hacer un plan de empresa, es decir, qué queremos hacer, a qué precio lo queremos hacer, dónde estamos ahora, qué tenemos que hacer para llegar donde queremos llegar. Son años duros pero con poca formalización, con un plan de empresa sin contrato programa, pero con un contrato programa virtual interno que aunque no lo firmasen las administraciones en aquel momento la dirección de la empresa dijo “bueno, si lo hubiésemos firmado, tendríamos que llegar...”- No lo firmaron por razones políticas y financieras externas a la empresa -. Yo creo que esos eran los primeros planes estratégicos. Se hablaba del cliente pero con la boca pequeña. El principal problema era fundamentalmente reconducir una empresa de, en el caso de autobuses, de 7.000 trabajadores a 3.000 con unas mínimas disminuciones del servicio. Esto exigía tener planes estratégicos porque si no, no hubiera sido posible hacerlo. La primera introducción de instrumentos de gestión estratégica podríamos situarla en esta época.”

Asimismo se ha desarrollado a lo largo del tiempo un excelente sistema de información automatizado (basado en SAP) como apoyo tal como señala Adolfo Céspedes (Director de Control de Gestión): “En los 19 años que conozco esta empresa, que llevo trabajando en ella, siempre he visto que aquí que teníamos una Dirección Estratégica pero que estaba basada en los planes de empresa. Siempre al nivel de Control de gestión recorríamos a la redacción de los Planes de empresa que actualizábamos cada 4-5 años con pocas novedades, en aquellos momentos no teníamos muchos recursos y tampoco era tan difícil prever el futuro. Y todo esto a partir del año 90-91 con los planes de empresa se formalizó a nivel contractual, lo que llamamos el contrato programa con las Administraciones. Entonces ya pasamos a tener la estrategia en un documento, que encima nos representaba recurso. Esto siguió funcionando. A eso le aplicamos una DPO, a partir del año 90, para implicar a las personas con objetivos que necesitábamos para poder cumplir estos contratos. Esta DPO fue evolucionando y allí le añadimos a todo eso lo que llamamos el EIS (*Executive Information System*). Primero hicimos un diccionario con los términos, los ratios, los indicadores, etc. que eran necesarios para poder dar soluciones y crédito a lo que estábamos cumpliendo con esa estrategia. Todo eso se fue uniendo, un amalgama, ya teníamos buena información y teníamos la gente alineada al nivel de objetivos (sólo personales) y un marco contractual que nos obligaba. A la vez, este contrato programa fue evolucionando de tal manera que ya no sólo era un sitio donde nos decía que oferta íbamos a hacer y con qué coste sino que nos exigía llegar a unos ítems de calidad. Por ejemplo uno tenía que tener un cumplimiento de que el 96%, era índice de calidad visual con el cliente, es decir ya nos obligaba. Así es como funcionaba hasta finales del “siglo pasado”. La empresa iba creciendo bastante. Hay un plan de duplicar la red a través de la línea 9 y de otros tramos de líneas, esto ya hay que fundamentarlo más. Estuvimos leyendo, documentándonos y viendo presentaciones de *Kaplan* y *Norton*, y que al final introducimos esta metodología, que a la vez nos obligaba la tecnología, porque EIS, donde lo teníamos, era una plataforma antigua, y a través de la tecnología aprovechamos el cambio del Euro. Lo aprovechamos todo para meternos en el *Hit-Parade* de la *Strategic Enterprise Management* (SEM) de SAP que en esta época nadie lo tenía en España”.

En los últimos años se ha ido evolucionando y profundizando de forma natural introduciendo metodologías modernas que mejoran la gestión estratégica en la Empresa. La última evolución ha sido la introducción del “Balanced Scorecard” (mapas estratégicos, cuadro de mando estratégico, programas estratégicos, planes de actuación, cuestiones estratégicas) que ha ayudado a solidificar y estructurar todavía mejor la Dirección Estratégica en TMB.

Según afirma su Consejero Delegado, Constantí Serrallonga, “uno de los elementos que fortalece una empresa es tener un sistema de Dirección Estratégica que funcione y eso no se compra en dos días (por ejemplo con un programa que lo haga) sino que hay todo un aprendizaje. Creo que es un proceso importantísimo de organización. Inicialmente me acogí al modelo Norton-Kaplan ‘Balanced Scorecard’ (BSC). Para mí fue como una bendición porque cuando yo llegué aquí (empresa de 7.000 empleados, 7 directores) me dije: aquí hemos de crear algún sistema de Dirección Estrategia porque si no esto va a ser ingestionable. Y el BSC me ofreció esta oportunidad ya que te obliga a definir una Estrategia, te obliga a pensar en ¿cuál es mi visión?, ¿cuál es mi misión?, ¿cuál es mi Estrategia?. A veces parece muy obvio, pero no es en absoluto obvio. Por lo tanto como primer elemento te obliga a pensar qué quiero ser de mayor, dónde voy, cuales son mis puntos fuertes y mis puntos débiles. Puedes decir que esto es obvio, pero hay que hacerlo. En su día hicimos un modelo de Dirección Estratégica que cada año hemos ido revisando y añadiendo más precisión; pero la base es la misma: ser una empresa pública capaz de aportar un valor importante a la movilidad y, por tanto, a partir de dar un servicio de calidad conseguir que los ciudadanos vivan en el área metropolitana con la calidad debida.”

La Dirección Estratégica en TMB aporta un gran valor a la gestión en TMB ya que, en primer lugar ayuda a crear foco, obligando a pensar quiénes queremos ser y a revisar el pensamiento y las apuestas a lo largo del tiempo sobre una base y unas líneas estables y adaptadas a cada momento; adicionalmente ayuda a compartir proyecto comunicando la Estrategia y generando una visión global de gestión, creando transversalidad al establecer un marco de compromiso y de aportación individual y colectiva, evitando subóptimos locales resultantes de objetivos departamentales aislados y ayudando así a la consecución de mejores resultados globales, generando ilusión a través de la participación e identificando talento y descentralizando la gestión en aras de una mejor gestión y más pegada al terreno. Finalmente, ayuda a orientarse al resultado en una empresa pública (fuera de un mercado competitivo directo, aunque sí hay alternativas de otros medios de transporte) creando un reto y ambición interna para una mejor utilización de los recursos públicos.

Los directivos de TMB, a lo largo de las entrevistas realizadas, consideran sus mecanismos de Dirección Estratégica como innovadores y en línea con las mejores prácticas en Gestión pública que ha evolucionado sustancialmente en los últimos años y hay un claro impulso hacia una gestión profesional de lo público. El concepto de la *Gobernanza* (clara apuesta de la Gestión pública en nuestro país al igual que en otros países desarrollados) impulsa un concepto de gestión de lo público orientado a resultados y con transparencia en la gestión, evaluación de impactos, participación, coordinación, etc. *A nivel estatal* (siguiendo el ejemplo de países avanzados) *se están introduciendo mecanismos de gestión profesional (entre los que se encuentran la Dirección Estraté-*

gica y el Balanced Scorecard) en el marco de la formación pública (INAP) así como en la mejora de la calidad de la gestión pública (Ministerio de Administraciones Públicas – Agencia de Evaluación y Calidad).

La aplicación de estos instrumentos permiten conseguir más eficacia (resultados) y eficiencia (mejor utilización de los recursos públicos). Esta tendencia es especialmente relevante en Empresas de Servicios Públicos, donde la eficacia y eficiencia son mucho más visibles, patentes y comparables. Asimismo observamos que los mecanismos de Dirección Estratégica aplicadas en TMB están en la primera línea de los mecanismos de gestión utilizados en operadoras internacionales de referencia.

Adicionalmente a las opiniones que han expresado los directivos de TMB, manifestando su total apoyo al mecanismo de Dirección Estratégica existente y señalando su clara contribución a la mejora de la gestión en la Empresa, hemos buscado indicios documentales y analíticos que complementen y soporten estas opiniones con datos operativos reales.

Si bien es difícil señalar una correlación inmediata entre la mejora en la gestión y la introducción de las técnicas de Dirección Estratégica, se observa claramente una simultaneidad entre ambos fenómenos que de alguna forma soporta las opiniones directivas.

Podemos observar que en los últimos años se ha conseguido gestionar muchos más viajeros y Km de línea, lo cual es clave en un servicio público como éste, pasando de 511.810.027 viajeros en 2002 a 575.145.000 en 2007 (12,4% de incremento) y de 107.290.288 Km en 2002 a 122.573.030 Km en 2007 (14,2% incremento).

En este sentido, señala Adolfo Céspedes (Director de Control de Gestión) que “en Metro damos una oferta mucho mayor con una plantilla inferior a lo que se hubiese gestionado hace unos cuantos años” ... “se ha obtenido, a través de una buena comunicación de la estrategia y de una buena organización del trabajo, una mejora de los ratios de productividad. Está en crecimiento, evidentemente, pero en las horas punta tenemos 30 metros más. Sí que hay más gente porque hay más estaciones pero no en la proporción anterior.

**EVOLUCIÓN KMS TOTALES Y VIAJEROS TMB
2002-2007**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	INCREMENTO PERIODO
VIAJEROS TMB	511.810.027	535.694.000	548.370.700	550.229.606	561.106.789	575.145.000	12,4
KMS TOTALES TMB	107.290.288	112.537.764	115.306.921	112.670.193	117.656.110	122.573.030	14,2



62

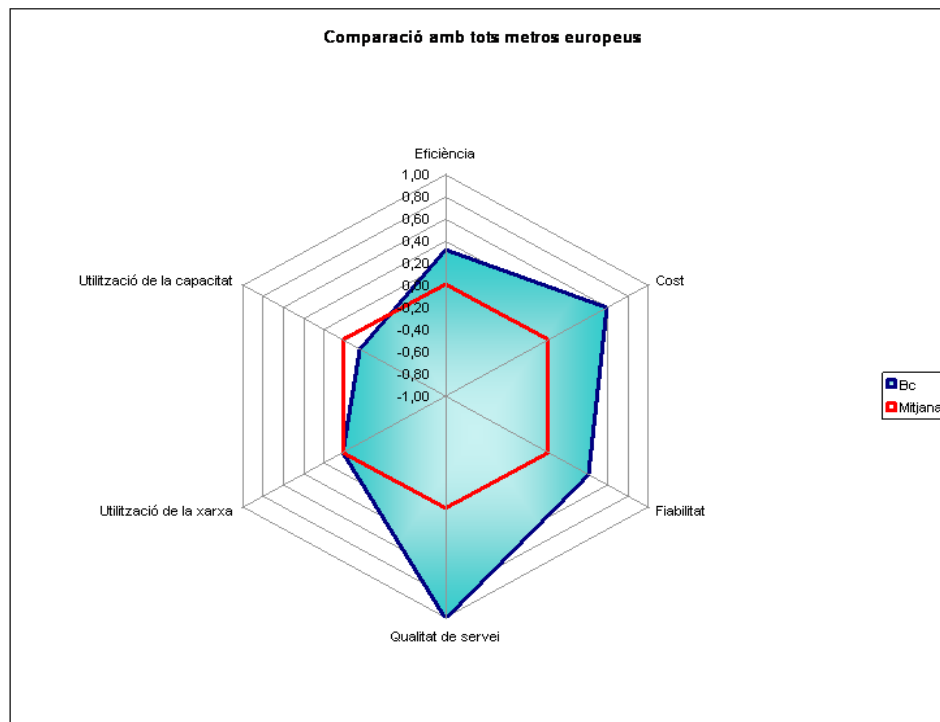
A la vez, se ha reducido sustancialmente la carga de personal de soporte sobre los negocios gracias a una mejor gestión, lo que ha permitido dedicar más personas al servicio directo al ciudadano. Así, frente a un incremento del 20,6% de personas dedicadas a la gestión operativa del negocio, las áreas de soporte sin embargo han disminuido su tamaño en un -4,2% en el mismo periodo pasando así de un 8,3% de personal de soporte sobre personal de negocio en 2002 a un 6,6% en 2007.

**EVOLUCIÓN PLANTILLAS MEDIAS HOMOGÉNEAS TMB
2002-2007**

	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	INCREMENTO PERIODO
NEGOCIOS TMB	5.351,4	5.429,7	5.501,2	5.644,9	6.030,0	6.452,4	20,6
SOPORTE TMB	442,9	429,4	430,1	411,0	419,4	424,1	-4,2
TOTAL TMB	5.794,3	5.859,1	5.931,2	6.055,8	6.449,4	6.876,5	18,7

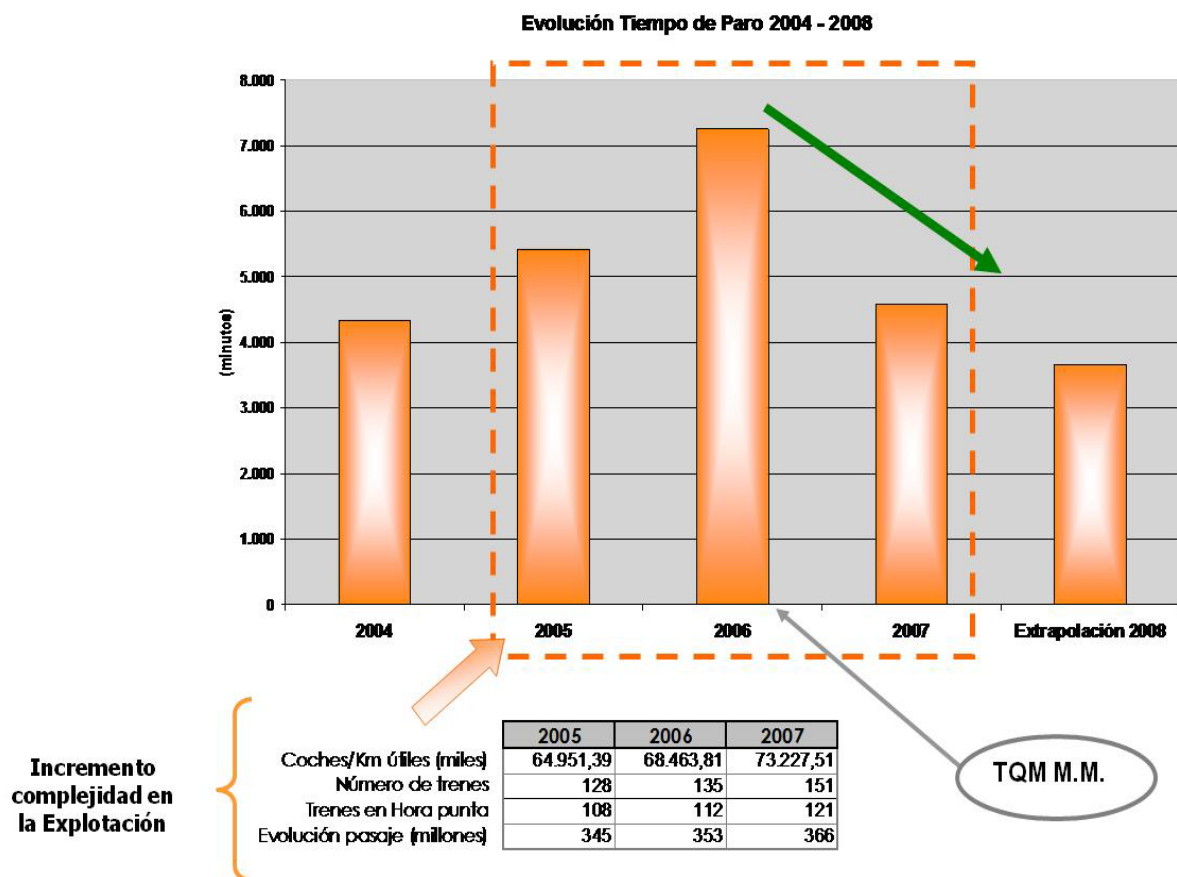
% SOPORTE S/NEGOCIOS 8,3% 7,9% 7,8% 7,3% 7,0% 6,6%

Por su parte, los resultados en metro son muy buenos cuando los comparamos con otros metros de referencia donde se observa que en la mayoría de variables TMB se sitúa en posiciones de liderazgo especialmente cuando se contemplan las variables de eficiencia, coste, fiabilidad y, especialmente, calidad de servicio. En esta línea Jordi Pomarol (Director de Estrategia) afirma que: “estamos en *Benchmarkings* internacionales, tanto en Bus como en Metro, y en temas de eficiencia estamos entre las primeras posiciones, tanto en Metro como en Bus, y estamos hablando de que en Bus nos comparamos contra 12 países y en Metro contra 30-40 ciudades”.



Por otra parte, debemos destacar que en Metro se ha profundizado en la aplicación de técnicas profesionales de gestión basadas en calidad aplicada a servicios (TQM – Total Quality Management o Calidad Total) con excelentes resultados ya que se ha conseguido disminuir drásticamente el tiempo de paro a pesar de el incremento importante en la complejidad de gestión derivada del crecimiento en el servicio. Tal como señala Daniel Basco (Director de la Unidad de Metro) “Hay un concepto a lo cual doy mucha importancia en el TQM y que cuesta más en la empresa pública. Es el ciclo PDCA. Que en muchos sitios parece que sea el ABC. Aquí realmente era una cosa que no se vivía aquí en la empresa. Aquí las cosas se hacen porque se acababan haciendo. Porque la gente sabe mucho de lo que está haciendo pero no porque se le exigía. Era una empresa en donde se ponía un semilla y la gente, la organización iba hacia allí, creía que tenía que ir hacia allí, y acababa llegando allí pero la dirección no estiraba. Y esto se estira poniendo objetivos, poniendo planes de acciones, midiendo estos objetivos, midiendo el avance, mirando donde te has equivocado y el ciclo PDCA sea una cosa que

la organización vaya, estirando. Pues esta manera de gestionar, que no era así aunque puede parecerlo: el medir, el planificar, y el de estandarizar (lo que acaba haciendo el ciclo PDCA) es lo que estamos tratando de hacer en el Metro.” ... “En TQM, en el material móvil en un año hemos aumentado la eficiencia un 22%.



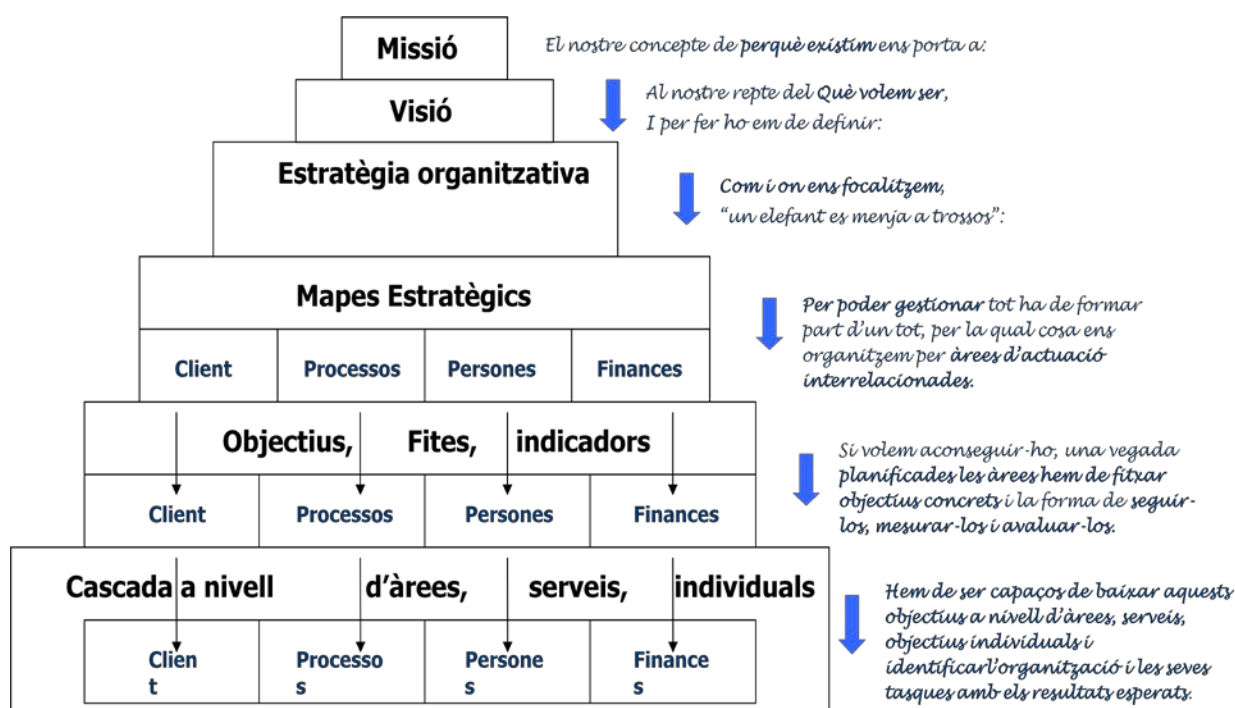
En autobuses (Unidad de Negocio BUS) el desarrollo estratégico ha llevado a una descentralización de las cocheras consiguiendo una mejor gestión de las mismas acompañada de excelentes resultados (Ej.: reducción de absentismo). Para esta descentralización, la metodología de Dirección Estratégica ha sido de gran ayuda (Ej.: en casos como la Cochera de Horta se ha hecho, a petición de su responsable, un Mapa estratégico de dicha cochera). Señala Ignasi Armengol (Director de la Unidad BUS) “los 2 últimos años hemos dado un paso adelante, que es reproducir en cada una de estas nuevas unidades el mismo modelo que a nivel de TMB estamos haciendo con el sistema de objetivos, el sistema de mapa estratégico y por lo tanto cada una de estas unidades en verdad es una propia empresa que tiene su director general y que recibe una serie de instrucciones del mapa estratégico de TMB y que los transforma en su propio mapa estratégico, sus propios programas estratégicos, programas de actuación, y que llevamos por ejemplo el tema de los objetivos individuales hasta el nivel

del mando intermedio; aquí ya no estamos hablando de 500 personas sino que estamos hablando de 1000 porque llegamos al nivel del mando intermedio con un sistema de objetivos algo más simple" ... "hemos bajado casi 2 puntos de absentismo en 2 años pero para mí la parte más positiva de todo era el proceso constante, lineal de 14 meses consecutivos de bajar los índices de absentismo".

Los directores de las Unidades de Negocio coinciden en señalar que los mecanismos de Dirección Estratégica han sido una ayuda clave para conseguir los resultados y avanzar en una mayor eficacia y eficiencia. Asimismo todos los directores coinciden en destacar el gran valor que tiene una gestión profesionalizada utilizando estos mecanismos gestión estratégica apoyándolos con entusiasmo. Asimismo señalan su temor a que si dejaran de utilizarse (en caso de no ser suficientemente impulsados por el liderazgo de la Compañía), se sentirían perdidos (como un barco sin rumbo) y los resultados de TMB se resentirían claramente a medio plazo.

5.2. ELEMENTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En este apartado incorporamos elementos fundamentales de la Dirección Estratégica de TMB a la fecha de cierre del trabajo de campo (marzo de 2007).



Gràfico224. TMB - Visión global de la Dirección Estratégica

Así, tal como se observa en la pirámide anterior, el esquema de la Dirección Estratégica en TMB parte de la definición de su ADN: Misión (por qué existimos), Visión (qué queremos ser) y Valores.

Misión de TMB (por qué existimos)

Ofrecer una red de transporte público:

- que contribuya a la mejora de la movilidad ciudadana y al desarrollo sostenible de la área metropolitana,
- garantizando la prestación del mejor servicio al cliente,
- desarrollando políticas de responsabilidad social,
- en un marco de viabilidad y eficiencia económica.

Visión de TMB (qué queremos ser)

Ser empresa de transporte y movilidad ciudadana que sea competitiva y referente en Europa:

- por su contribución en la mejora de la movilidad en el área metropolitana, y en la sostenibilidad urbana y el medio ambiente;
- por la calidad técnica ofertada y por la calidad percibida por el ciudadano;
- por la eficiencia de sus procesos y la optimización de recursos;
- por el uso eficiente de la tecnología como palanca de mejora del servicio y de la eficiencia;
- por la excelencia de sus trabajadores;
- por su compromiso con la sociedad y los ciudadanos;
- por su presencia internacional.

Gráfico225. TMB – Misión y Visión

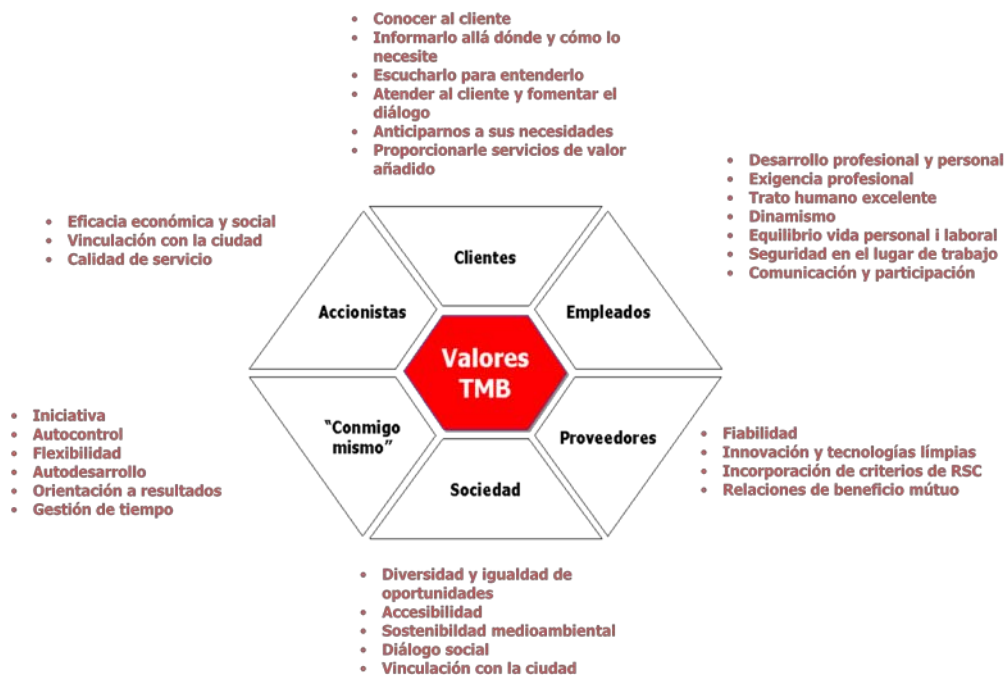


Gráfico226. TMB – Valores

Alineación de la Organización con la Estrategia

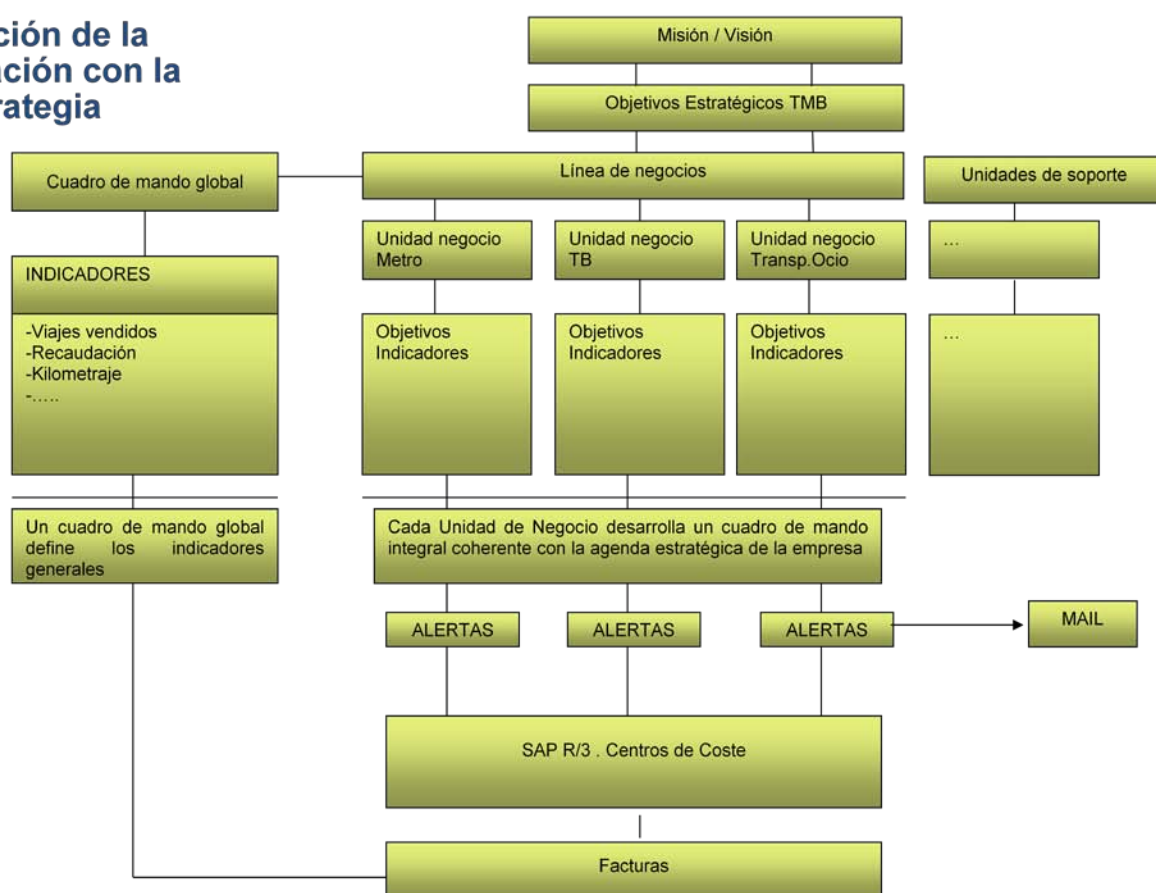


Gráfico227. TMB - Esquema de alineamiento estratégico de la Organización

A partir de ahí se establece una Estrategia que permite establecer y focalizar los objetivos para los próximos años (“un elefante se come a trozos”). Las líneas estratégicas que conforman la Estrategia se convierten en objetivos dentro de cada una de las cuatro perspectivas definidas: Cliente / Ciudadanos, Procesos, Personas y Financiera / Recursos.

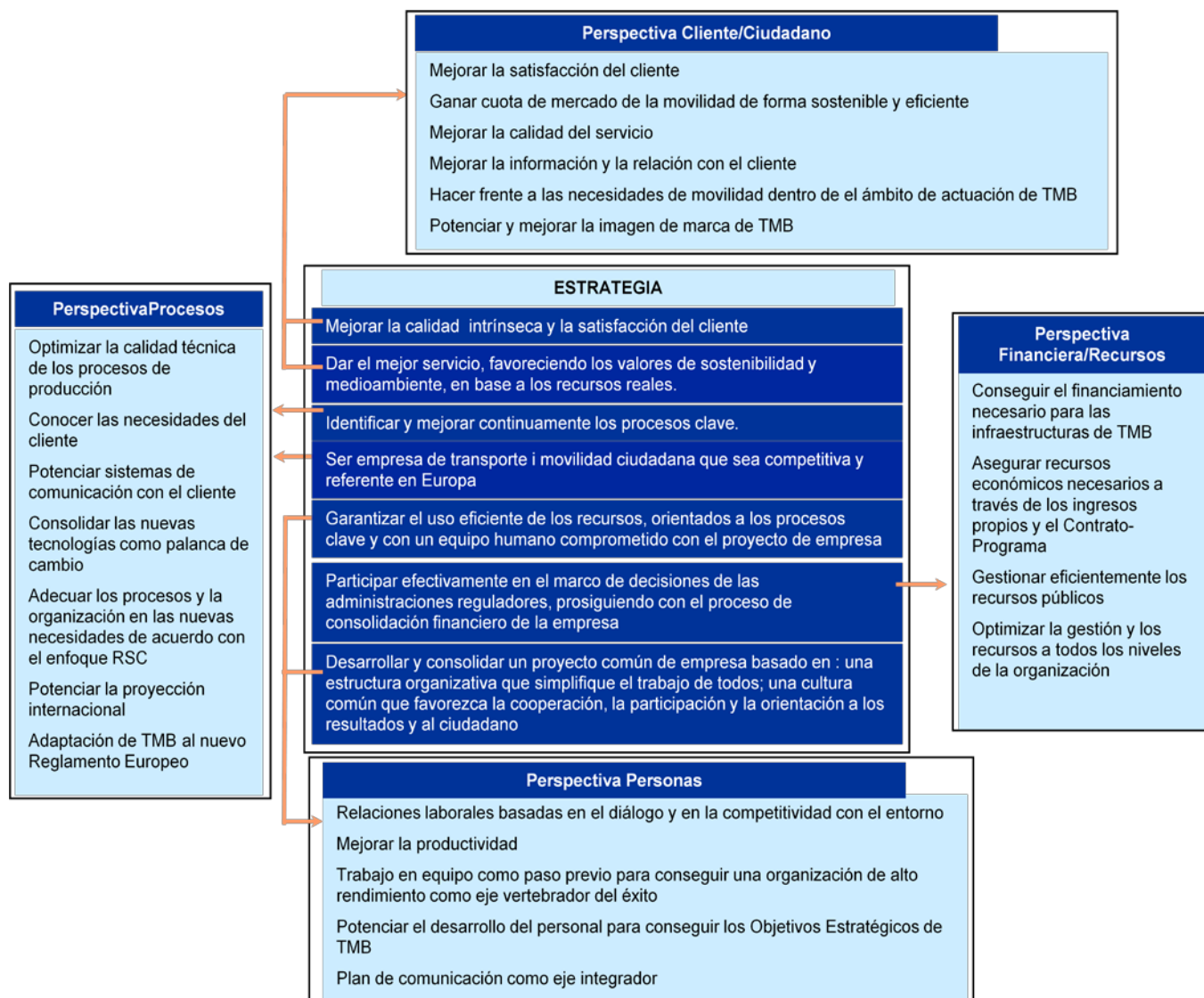
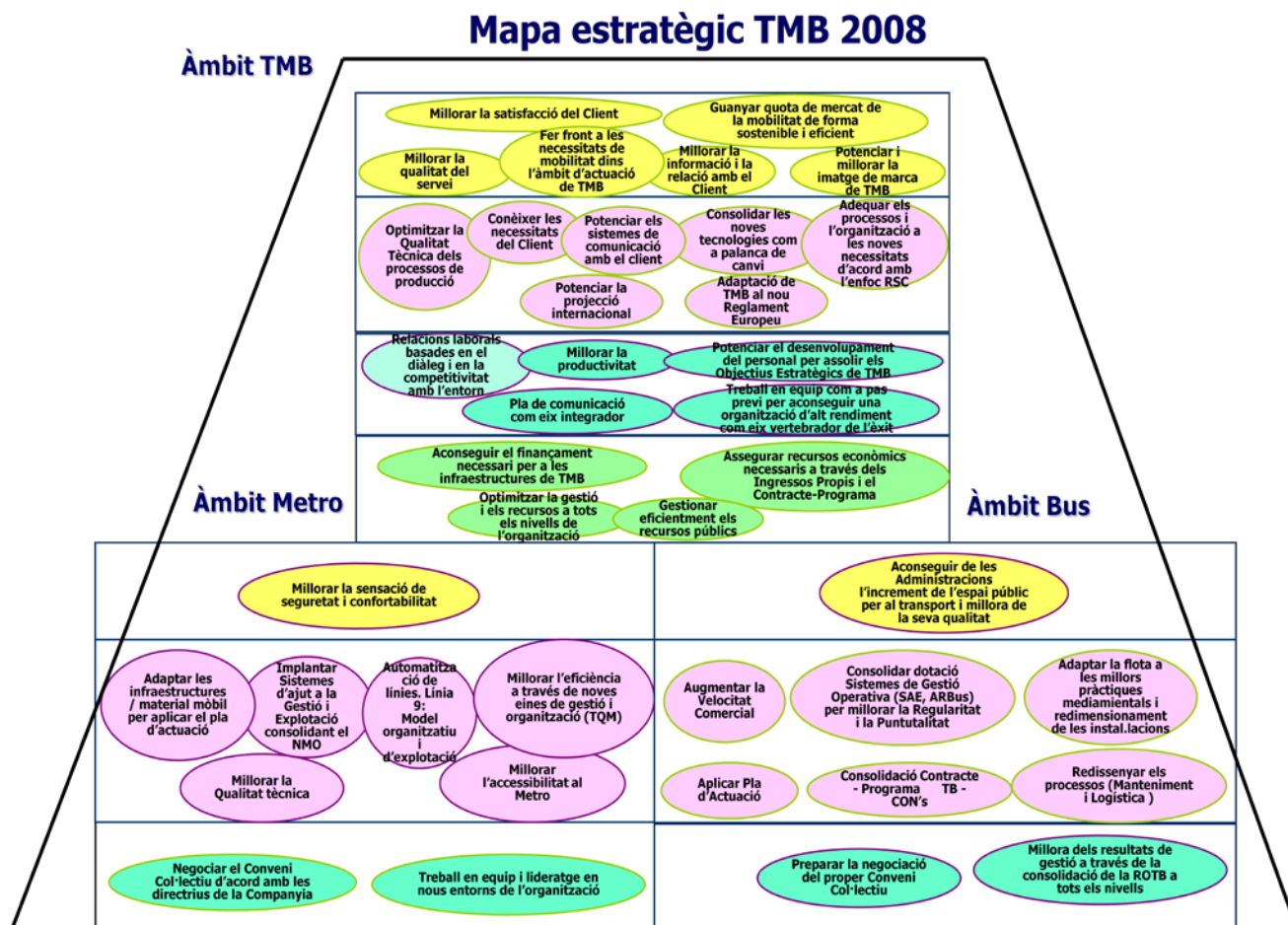


Gráfico228. TMB - Estrategia y Perspectivas

A continuación se trasladan estos objetivos y se completan formando un Mapa Estratégico que es el punto de referencia para la gestión.

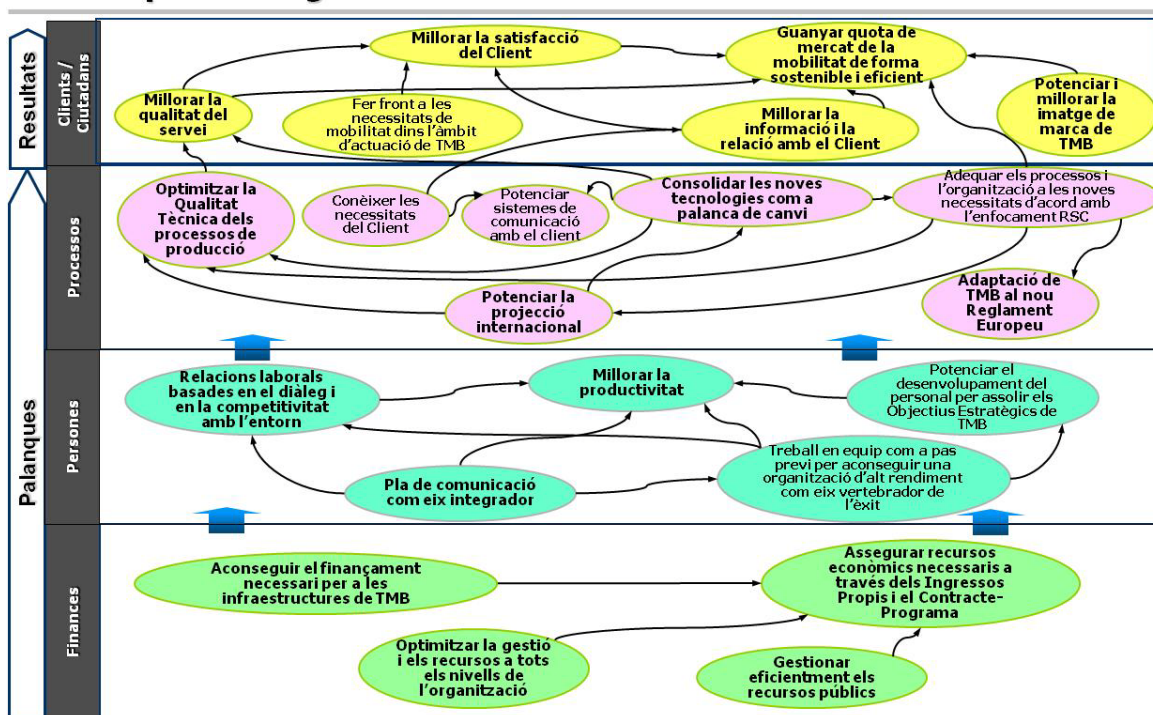


Gràfico229. TMB - Mapa Estratégico TMB 2008

Este Mapa tiene dos niveles⁸¹. En un primer nivel se establecen los objetivos comunes a toda la Empresa (TMB) y en un segundo nivel se concretan aquellos que son diferentes para cada una de las dos áreas de negocio principales: Metro y Bus.

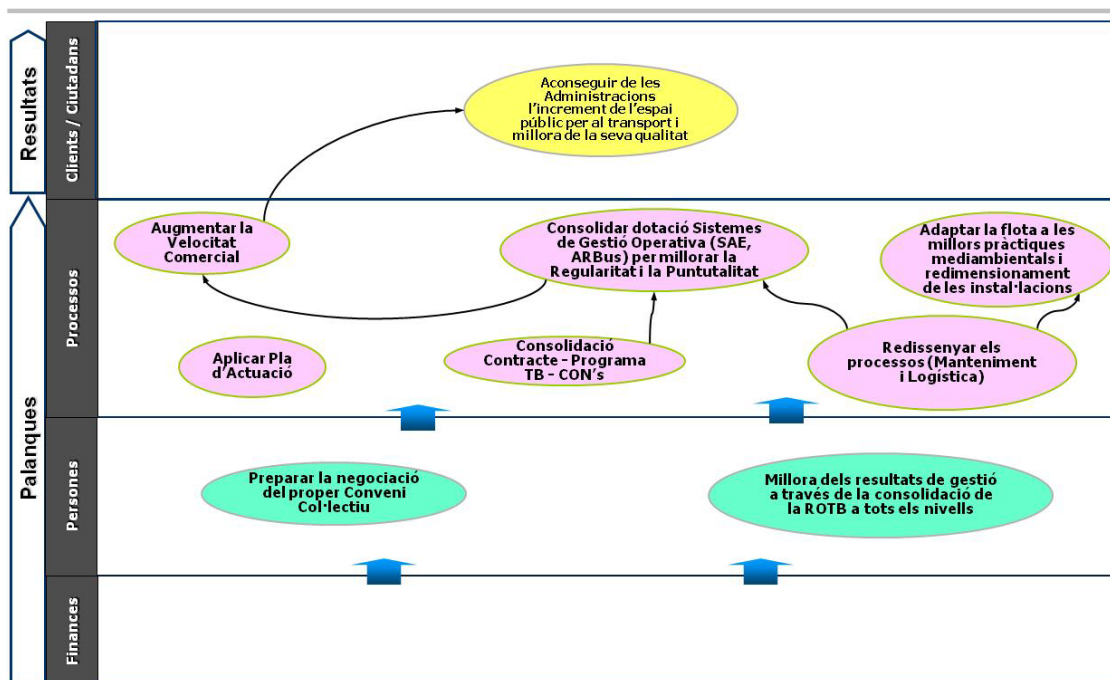
⁸¹ Inicialmente se desarrollaron 3 Mapas independientes (TMB, Metro y BUS) pero en el 2008 se refundieron en este Mapa integrado para facilitar la adscripción y el compromiso global de los equipos por encima de las Áreas particulares en las que estaban trabajando.

Mapa estratègic TMB 2008: Àmbit TMB



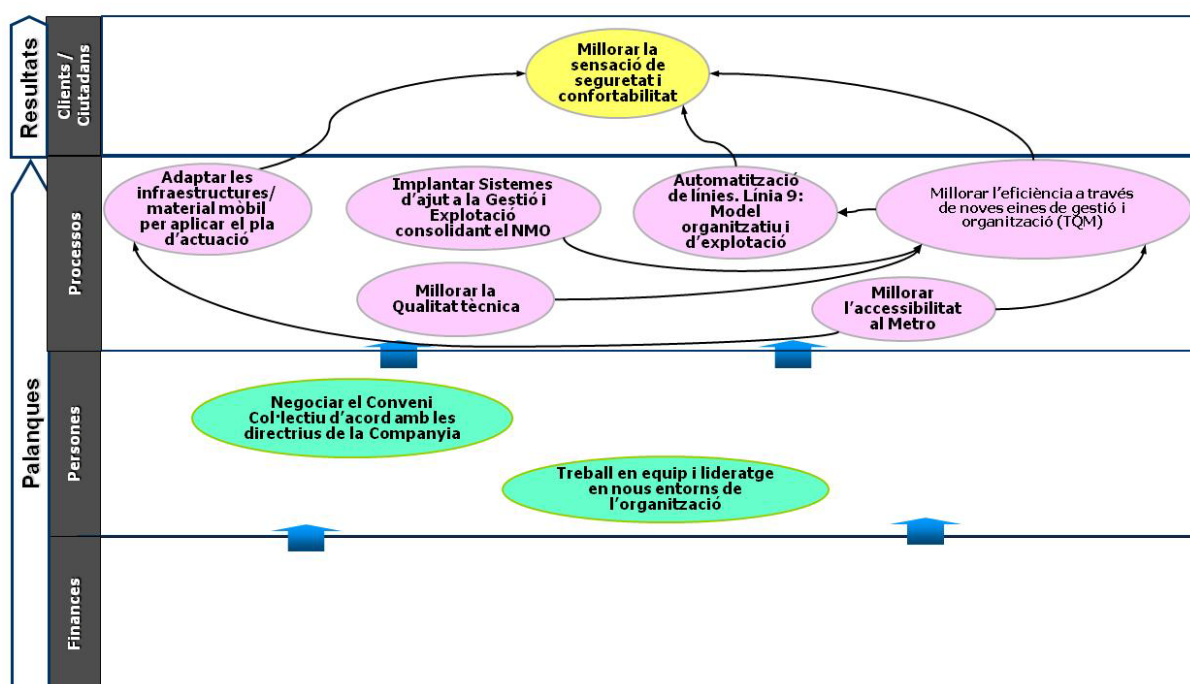
Gràfico230. TMB - Mapa estratègic - Visión global TMB

Mapa estratègic TMB 2008: Àmbit bus



Gràfico231. TMB - Mapa estratègic - Visión BUS

Mapa estratègic TMB 2008: Àmbit Metro



Gràfico232. TMB - Mapa estratégico - Visión Metro

El Mapa Estratégico se configura así como el punto de referencia de la gestión estableciendo la dirección, el foco y el reto para los próximos años. Por ello, se convierte en la referencia básica que establece la relación entre las actividades de TMB y los resultados e impactos que se propone conseguir.

Sobre él se establecen los diferentes indicadores de seguimiento, las metas y los programas (acciones) para su consecución.

Con respecto a los primeros (los indicadores), se establece para cada uno de los objetivos que aparecen en el Mapa Estratégico aquellos indicadores que mejor los miden. Estos indicadores se obtienen de forma automática a través del sistema de información del que TMB dispone.

Asimismo, para cada uno de los indicadores se definen las metas (hitos temporales para cada uno de los indicadores y periodos) que permiten hacer con posterioridad un seguimiento así como alinear con ellos los objetivos de las personas que trabajan en TMB (la Dirección por Objetivos).

MAPA ESTRATÉGICO 2008. TMB

MAPA ESTRATÉGICO				OBJETIVOS 2008				ESCALADO									
N.º	N.º	Resp.	Título	N.º	Objetivo	N.º	Descripción del Objetivo	Criterio de medida	Valor de referencia	Valor Objetivo	2008 E	2008 S	2008 B	2008 A	2008 I	2008 R	
PERSPECTIVA CLIENTES																	
30%	1		Mejorar la satisfacción del cliente	20	ISC Global TMB	100	Incrementar el ISC Global TMB. (Mediana Metro y TB)	ISC(feb-nov/07)	85,90	85,90	85,90	84,91	83,92	82,93	81,95	81,82	
	2		Mejorar la calidad del servicio	65	MPS - Metro: Conforte	23	MPS - Metro: Conforte	2007	77,10	77,10	77,10	75,90	74,70	73,50	72,30	71,10	
					MPS - TB: Cumplimiento servicio	15,5	MPS - TB: Cumplimiento servicio	2007	80,23	80,23	80,23	79,03	77,83	76,63	75,43	74,23	
					MPS - TB: Competencia (Cumplimiento Oferta)	15,5	MPS - TB: Competencia (Cumplimiento Oferta)	2007	96,29	96,29	96,29	97,09	95,89	94,69	93,49	92,29	
					MPS - TB: Conforte	23	MPS - TB: Conforte	2007	89,10	89,10	89,10	87,90	86,70	85,50	84,30	83,10	
					Tiempos de paro	23	Tiempos de paro real (sin ponderar) Metro (excluida L11 i causas externas)	dic-07	3.004,25	-4%	-4,0%	-3,5%	-3,0%	-2,5%	-2,0%	-1,0%	
	3		Potenciar y mejorar la imagen de marca de TMB	15	Posicionamiento TMB	100	Posicionamiento TMB (Estudio anual)	nov-07	77,25	77,25	77,25	76,09	74,93	73,77	72,62	72,23	
PERSPECTIVA PROCESOS																	
25%	1		Potenciar sistemas de comunicación con el cliente	10	MPS - Bus: Trato correcto con los clientes	100	MPS - Bus: % de usuarios que reciben un trato correcto	2007	99,24	99,24	99,24	98,04	96,84	95,64	94,44	93,24	
	2		Optimizar la calidad técnica de los procesos de producción	70	Cumplimiento oferta 2008 Metro	35	Realizar la previsión de la oferta en kms Metro (% kms realizados sobre programados)	dic-07	97,95	B= Año ant E=98,55	r=aa	0,60	0,30	0,00	-0,10	-0,20	-0,30
					Cumplimiento oferta 2008 Bus	35	Realizar la previsión de la oferta en kms Bus (% kms realizados sobre programados)	dic-07	98,59	98,74	r=aa	0,15	0,00	-0,10	-0,20	-0,30	-0,40
					Kms sin averías bus	30	Kms sin averías bus	dic-07	3.376,48	3500		3500	3450	3300	3200	3150	
3		Adecuar los procesos y la organización a las nuevas necesidades de acuerdo con el enfoque RSC	20	MPS - Metro: Accesibilidad	100	MPS - Metro: Accesibilidad	2007	97,64	97,64	97,64	96,44	95,24	94,04	92,84	91,64		
PERSPECTIVA PERSONES																	
20%	1		Mejorar la productividad	100	KMS / empleado TMB	30	Mejorar la ratio Kms/Empleados (TAM de Kms totales / Plantilla mediana homogénea TMB)	presupuesto 2008									
					Absentismo Bus	20	Reducir el absentismo por enfermedad y accidentes (UNLBus) - (90300)	dic-07	9,81	-0,5 puntos	r=aa	-0,50	-0,40	-0,30	-0,20	-0,10	0,00
					Absentismo Metro	20	Reducir el absentismo por enfermedad y accidentes (UJLMetro) - (90500)	dic-07	10,14	-0,5 puntos	r=aa	-0,50	-0,40	-0,30	-0,20	-0,10	0,00
					Conductores / 10.000 horas servicio bus	30	Conductores / 10.000 horas de servicio de bus	presupuesto 2008									
PERSPECTIVA FINANZAS																	
25%	1		Asegurar recursos económicos necesarios a través de los Ingresos Propios y el Contrato-Programa	40	Ingresos Validaciones TMB	50	Incrementar el presupuesto de ingresos por validaciones TMB	presupuesto 2008									
					Ingresos accesorios TMB	50	Incrementar el presupuesto de ingresos accesorios sin pensiones ni interrelaciones TMB	presupuesto 2008									
	2		Gestionar eficientemente los recursos públicos	20	Coefficiente de Cobertura TMB	100	Coefficiente de Cobertura TMB. Ingresos / Gastos (Se excluyen las pensiones, las interrelaciones y la cesión uso de trenes)	presupuesto 2008									
	3		Optimizar la gestión y los recursos a todos los niveles de la organización	40	Coste / Km FOM	50	Reducir el coste/Km de FOM (Costos de explotación antes de amortizaciones FOM.s.a / Kms totales realizados Metro)	presupuesto 2008									
					Coste / Km TB	50	Reducir el coste/Km de TB (Costos de explotación antes de amortizaciones TB.s.a / Kms totales realizados Bus)	presupuesto 2008									

Gráfico233. TMB - Cuadro de Mando Estratégico (nivel TMB)

Los Programas de acción se dividen en dos tipos: Estratégicos y de Actuación. Los primeros son los más estratégicos y tienen un alto impacto en los resultados de la Empresa. Normalmente requieren la participación de más de un Área. Los segundos, por su parte, siendo importantes, son más operativos. Para 2008 se definieron 12 Programas Estratégicos y 25 Programas de Actuación.

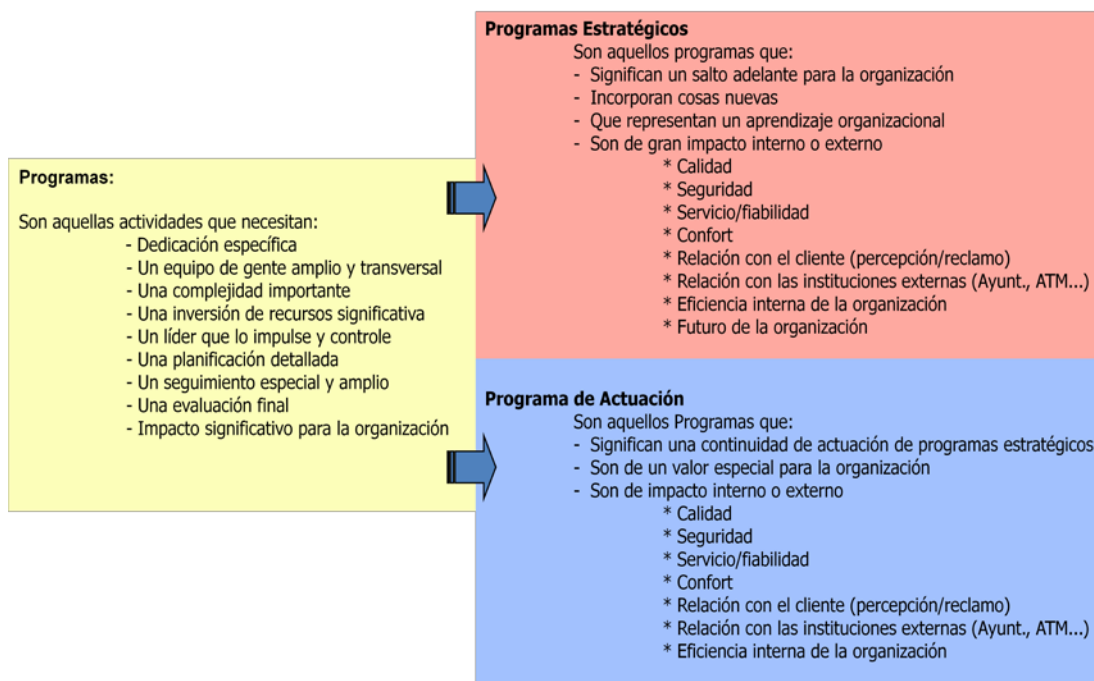


Gráfico234. TMB - Tipos de Programas: Estratégicos y de Actuación

Programas Estratégicos	
PE01	Preparación explotación L9/L11
PE02	PDT (Plan Director de Tecnologías)
PE03	Utilización sistemas de información como base de la gestión
PE04	Organización funcional de Metro (NMO/Proyectos)
PE05	Plan Estratégico 2008: ROMMI
PE06	Información y atención al cliente
PE07	Comunicación interna
PE08	Grandes Inversiones de futuro
PE09	Mejora de la productividad
PE10	Plan de Actuaciones Medioambiente
PE11	Nuevos proyectos de movilidad
PE12	Visioning 2015

Número de PE's = 12

Programas de Actuación	
PA01	Extensión del GSM a toda la red de Metro
PA02	Gestión de la seguridad
PA03	Renovación Infraestructuras
PA04	Mejora de la oferta
PA05	Trenes y autobuses: Contrato y leasings.
PA06	Uso y conocimiento efectivo de nuestros activos fijos.
PA07	Plan de actuación de RSC
PA08	Consolidación Marco Financiero. Convenio de Inversiones
PA09	Business Plan Consultoría y Ingeniería TMB
PA10	Road Map Relaciones Externas
PA11	Sistemas de Información de la función de RH
PA12	Gestión de la Información Documental (road map)
PA13	Plan estratégico y de acción de márketing/comunicación a partir de la explotación EMIT'07
PA14	Radiocomunicaciones digitales TETRA de Metro
PA15	Plan de reducción del absentismo
PA16	Road Map Portal de Directivo
PA17	Tiendas del Metro
PA18	Información de la movilidad por RFID
PA19	Espacios AOM. Modelo Integrado de estaciones, andenes, pasillos i vestíbulos
PA20	Implantación del nuevo modelo de quejas y reclamaciones
PA21	Mejora de la función de Compras dentro de TMB
PA22	Venta del Triangle Ferroviari
PA23	Extensión Wifi en el Metro
PA24	MPS 2a Parte + UNE 13816
PA25	Road Map Tecnológico de TB

Número de PA's = 25

Gráfico235. TMB - Programas Estratégicos y de Actuación 2008

Los Programas Estratégicos se alinean con el Mapa Estratégico para garantizar su integración así como que haya un impacto equilibrado de los diferentes Programas sobre el Mapa.

Programes Estratègics (PE's) de TMB 2008

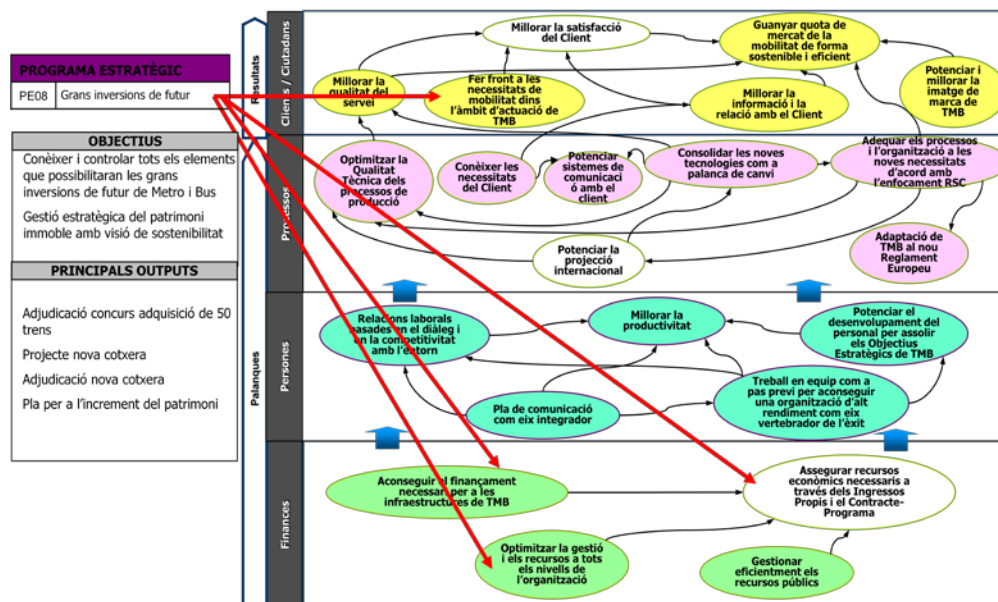


Gráfico236. TMB - Ejemplo de Programa Estratégico

La participación de las personas es amplia tanto en los Programas Estratégicos como en los Programas de actuación.

Nivell de participació dels Programes Estratègics (PE's) 08

ÀREA	TOTAL PERSONES IMPLICADES	NIVELL I	NIVELL II	NIVELL III	Nº PE'S	PARTICIPACIONS PE'S
METRO	31	9	9	13	9	40
BUS	14	7	6	1	9	21
DNI	0	0	0	0	0	0
RRHH	10	6	3	1	7	17
OSI	13	4	7	2	6	19
CLIENTS	12	3	3	6	8	20
ADMINISTRACIÓ	6	1	4	1	6	9
ASSESORIA JURÍDICA	1	0	1	0	1	0
CONTROL GESTIÓ	3	1	1	1	4	4
TOTAL	90	31	33	25		130

Nivell de participació dels Programes Actuació (PA's) 08

ÀREA	TOTAL PERSONES IMPLICADES	NIVELL I	NIVELL II	NIVELL III	Nº PA'S	PARTICIPACIONS PA'S
METRO	32	13	6	13	14	52
BUS	14	7	4	3	14	30
DNI	3	2	1	0	3	4
RRHH	9	7	1	1	6	14
OSI	21	4	7	10	11	33
CLIENTS	19	3	5	11	11	41
ADMINISTRACIÓ	13	3	6	4	8	23
ASSESORIA JURÍDICA	1	1	0	0	3	3
CONTROL GESTIÓ	4	1	2	1	5	6
TOTAL	116	41	32	43		206

Gráfico237. TMB - Participación en los Programas Estratégicos y de Actuación

Junto a los Programas Estratégicos, hay un conjunto de Iniciativas a más largo plazo (2015), bajo el nombre de “Visioning” dirigidas a trabajar aquellos temas que configurarán la gestión a más largo plazo.



Gráfico238. TMB - Visioning 2015

TMB cuenta con un calendario detallado tanto para la elaboración de sus planes estratégicos como para el seguimiento continuado de su evolución y cumplimiento.

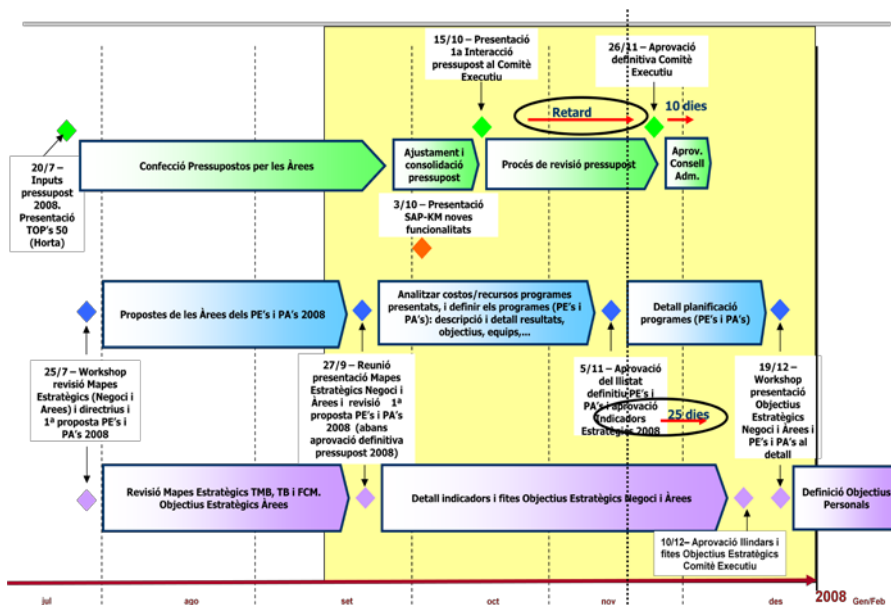
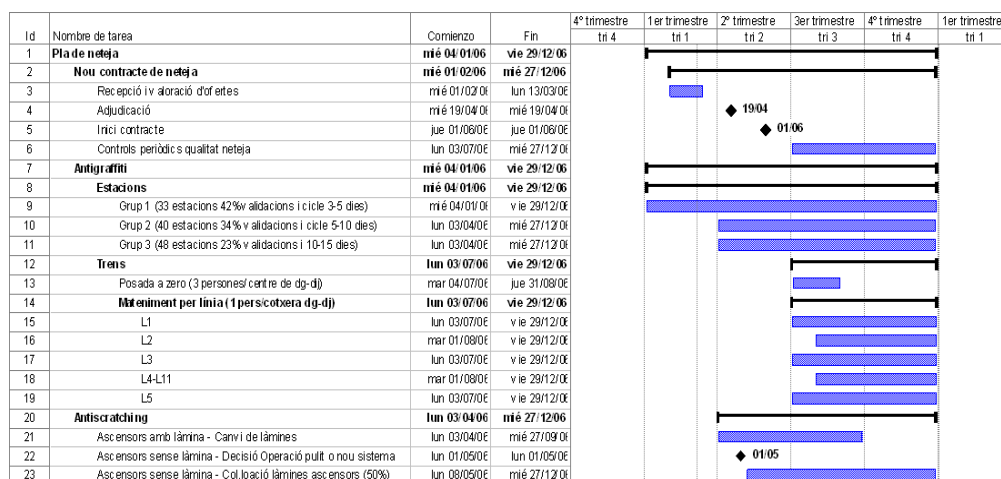
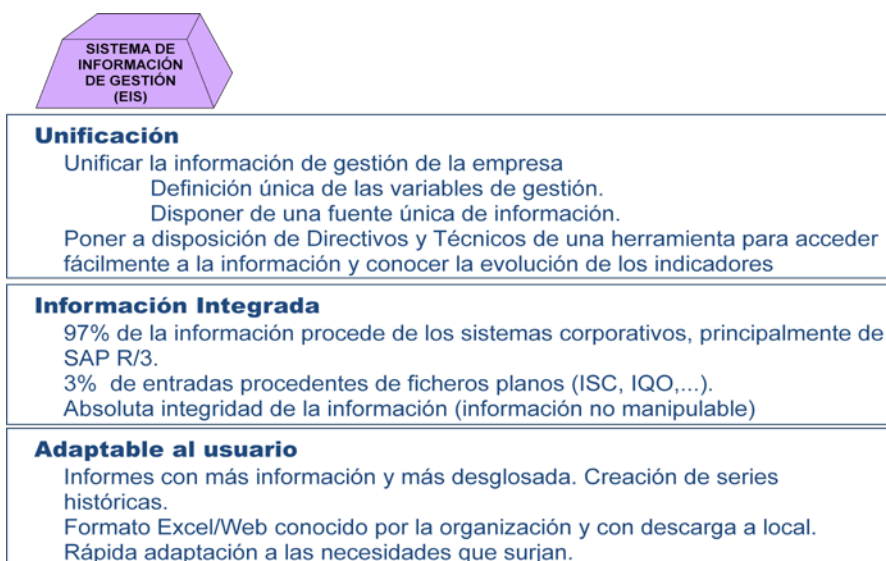


Gráfico239. TMB - Proceso de Planificación 2008



Gràfico240. TMB - Seguimiento de los Programas Estratégicos

Para el seguimiento y control, TMB ha desarrollado una potente herramienta EIS⁸² sobre SAP⁸³ (en su módulo SEM – Strategic Enterprise Management) que le permite realizar un seguimiento muy automatizado y preciso.



Gràfico241. TMB - EIS

⁸² EIS – Executive Information System

⁸³ www.sap.com

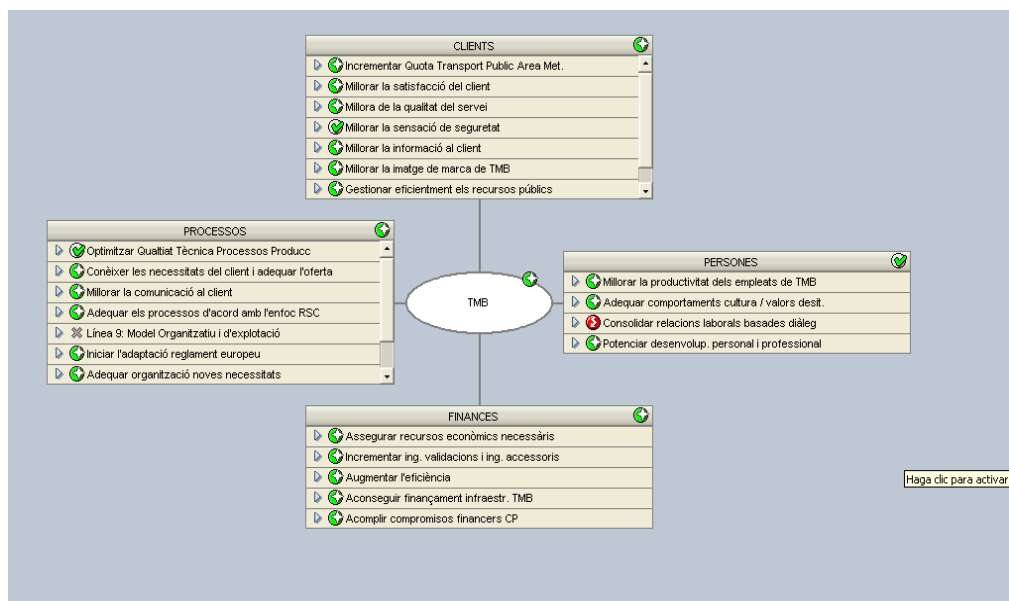


Gráfico242. TMB - Seguimiento informático – Visión global

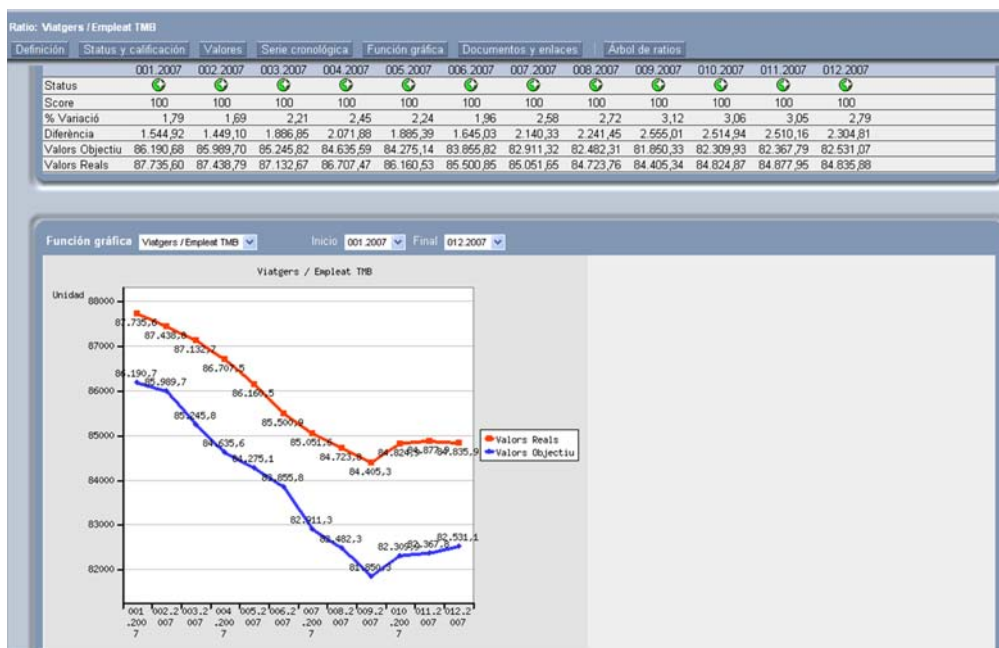


Gráfico243. TMB - Seguimiento informático – Indicadores

Finalmente cabe reseñar que los objetivos individuales de las personas de TMB se han alineado con los objetivos estratégicos y los indicadores y metas que los miden.



Alineación de los objetivos individuales con la estrategia de la Compañía
Herramienta ligada a la retribución variable del equipo de Directivos y Técnicos
100% de los objetivos cuantitativos y cualitativos en el sistema SAP SEM.
Indicación para cada objetivo de la descripción, método de calculo, la fuente de información, el valor real y esperado y el estado correspondiente.

Información Mensual del cumplimiento de los objetivos.
Alertas automáticas por e-mail.

Definición de BSC por Unidad, Dirección, ...
Entorno amigable y de fácil comprensión.

Know-how y mantenimiento adquirido por TMB.

54

Gráfico244. TMB - Dirección por Objetivos – esquema

PRINCIPALES MAGNITUDES DPO

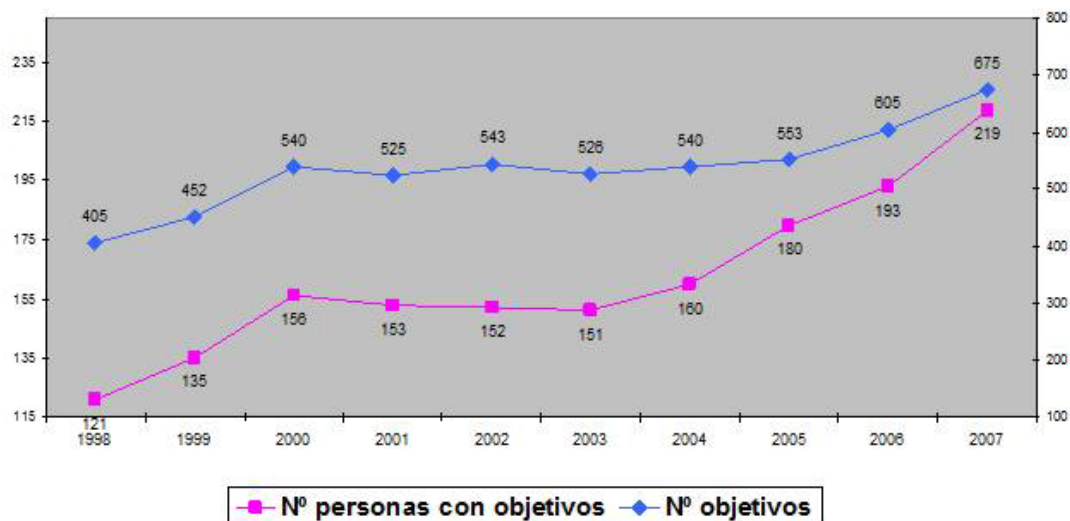


Gráfico245. TMB - Extensión de la DPO

5.3. CONCLUSIONES

El caso TMB es una clara referencia en la implantación de mecanismos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública.

Podemos destacar algunos aspectos:

1. Larga historia:

Los mecanismos de Dirección Estratégica en TMB surgen desde su creación por lo que tienen más de una década de vida. A lo largo de ese tiempo, estos mecanismos han ido desarrollándose y evolucionando hasta culminar en el BSC actual.

No nos encontramos, pues, con un mecanismo recién implantado sino que es parte del ADN de gestión de la Compañía.

2. Claro liderazgo:

El Consejero Delegado es el impulsor y quien da validez final al mecanismo. Es destacable el apoyo de todos los directivos, imprescindible para el éxito, y a la vez el entusiasmo que manifiesta el líder.

Este entusiasmo, apoyado por la Oficina de Gestión Estratégica, consigue ir trasladándose poco a poco hacia los niveles inferiores que están ganando en autonomía.

3. Excelencia en la Dirección Estratégica:

La Dirección Estratégica se configura como un conjunto de mecanismos en evolución y mejora permanente, no como algo estático y de trámite:

- Se va incidiendo y profundizando aprendiendo y mejorando los aspectos más débiles del modelo.
- Por otra parte, se busca la integración de todos los mecanismos de gestión alrededor de la Dirección Estratégica: Estrategia, proyectos, medición, objetivos personales, etc.
- Se apoya en potentes mecanismos de seguimiento, tanto desde el punto de vista organizativo (Oficina de Gestión Estratégica) como procedimental (reuniones de seguimiento de distinta índole) como tecnológicos (sistema SAP).

4. Resultados tangibles

Hay resultados tangibles tanto cualitativos, claramente indicados por todos los directivos entrevistados, como cuantitativos (situación en benchmarkings comparativos, mejora de la eficiencia, reducción de las cargas de soporte, reducción del absentismo, ...) que refuerzan y demuestran la validez del modelo y de los mecanismos que lo soportan.

Capítulo 6

Caso 2: Valenciaport (Autoridad Portuaria de Valencia)

Capítulo 6. Caso 2: Valenciaport (Autoridad Portuaria de Valencia)

6.1. INTRODUCCIÓN

Valenciaport⁸⁴ comprende los Puertos gestionados por la Autoridad Portuaria de Valencia: Valencia, Sagunto y Gandía.

Esta combinación configura el Puerto español líder del Mediterráneo en tráfico comercial, fundamentalmente de mercancías en contenedor, gracias sobre todo a un área de influencia dinámica y una extensa red de conexiones con los principales Puertos del mundo.

Valenciaport se caracteriza por una Comunidad Portuaria cohesionada, a través de elementos innovadores como son la Marca de Garantía y el Área Transaccional del Portal Valenciaport - valenciaportpcs.net - y formada por todos los agentes públicos y privados que prestan sus servicios a través de los Puertos de Valencia, Sagunto y Gandía.



Valenciaport es no sólo un elemento clave en la proyección exterior de la Comunidad Valenciana, sino también la puerta marítima de producción y consumo de toda la Península Ibérica.

Su liderazgo se sustenta sobre las siguientes bases:

- Ubicación privilegiada.
- Área de influencia atractiva e innovación.
- Una red de conexiones interoceánicas y regionales regulares con los principales Puertos del mundo.
- Unas infraestructuras portuarias e intermodales que permiten realizar las actividades portuarias y el transporte de las mercancías eficazmente y a tasas y tarifas competitivas.

⁸⁴ www.valenciaport.com

- Unas infraestructuras avanzadas para actividades logísticas que permiten realizar servicios de valor añadido a la carga.
- Calidad de servicio garantizada.

La Gestión Estratégica Portuaria. El caso del Puerto de Valencia

Casi el 70% del comercio exterior español utiliza el modo de transporte marítimo.

El 40% de los contenedores que sirven al comercio exterior español pasa por el Puerto de Valencia



valenciaport
Autoridad Portuaria de Valencia

Valenciaport es el Puerto comercial líder del Mediterráneo occidental en términos de volumen de mercancías containerizadas. Durante 2007 53,3 millones de toneladas pasaron por los Puertos de Valencia, Sagunto y Gandía, un 12,68 % más que en el ejercicio 2006, cifras que consolidan el liderazgo de Valenciaport.

En cuanto a tráfico de contenedores, Valenciaport es el primer Puerto comercial de España y se encuentra entre los diez primeros Puertos de Europa y los cincuenta Puertos del mundo en el movimiento de contenedores.

El Puerto de Valencia acoge también un tráfico regular de pasajeros con las Islas Baleares e Italia y un emergente mercado de cruceros que en 2007 registró 155 escalas y 179.209 pasajeros.

Para dar soporte a este nivel de actividad, Valenciaport dispone de modernas instalaciones dotadas de equipamiento competitivo en una superficie de unas 600 hectáreas, con más de 12.000 metros lineales de muelle, de los que 4.000 metros tienen calados iguales o superiores a los 14 metros.

Por todo ello, Valenciaport juega un papel relevante en el desarrollo económico de su área de influencia. Se estima que Valenciaport genera, directa o indirectamente, más de 15.000 empleos y actividad por valor de más de 1.100 millones de euros.

Para ser competitivos, los Puertos deben configurarse como grandes centros logísticos, plenamente integrados en las cadenas de suministro global. Con este propósito nace el Plan Estratégico 2015 de Valenciaport, en cuya elaboración se ha contado con la activa participación tanto de los principales clientes y operadores portuarios como de los estamentos económicos y sociales más importantes, destinado a potenciar el desarrollo de los tres Puertos que gestiona —Valencia, Sagunto y Gandía— con los siguientes objetivos clave:

- Consolidar Valenciaport como la principal entrada y salida interoceánica de la península Ibérica.
- Convertirlo en el distribuidor regional y plataforma logística intermodal líder del Mediterráneo.
- Disponer en 2015 de capacidad para atender un tráfico de 68 millones de toneladas y cuatro millones de TEU.

El Plan contiene siete líneas estratégicas de desarrollo que se despliegan a su vez en proyectos estratégicos prioritarios.

6.2. EL PUERTO DE VALENCIA COMO LÍDER EN EL SISTEMA PORTUARIO ESPAÑOL Y EN EL MEDITERRÁNEO

El tráfico de contenedores en Valencia se ha multiplicado por cinco en los últimos años, y sigue creciendo exponencialmente. Asimismo la cifra de negocio se ha incrementado sustancialmente.



Gráfico246. VP - Evolución del tráfico de contenedores

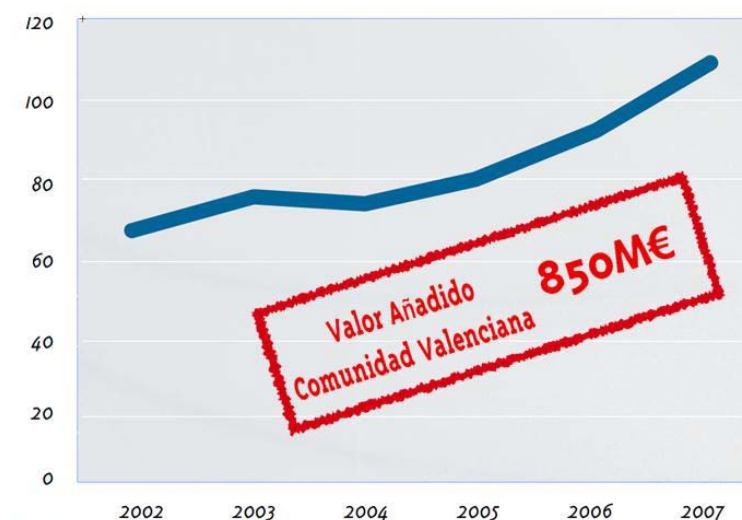


Gráfico247. VP - Evolución de la cifra de negocio (millones €)

Comparando el tráfico comercial de contenedores (excluyendo transbordos), el Puerto de Valencia ocupa una posición de claro liderazgo en el Sistema portuario español.

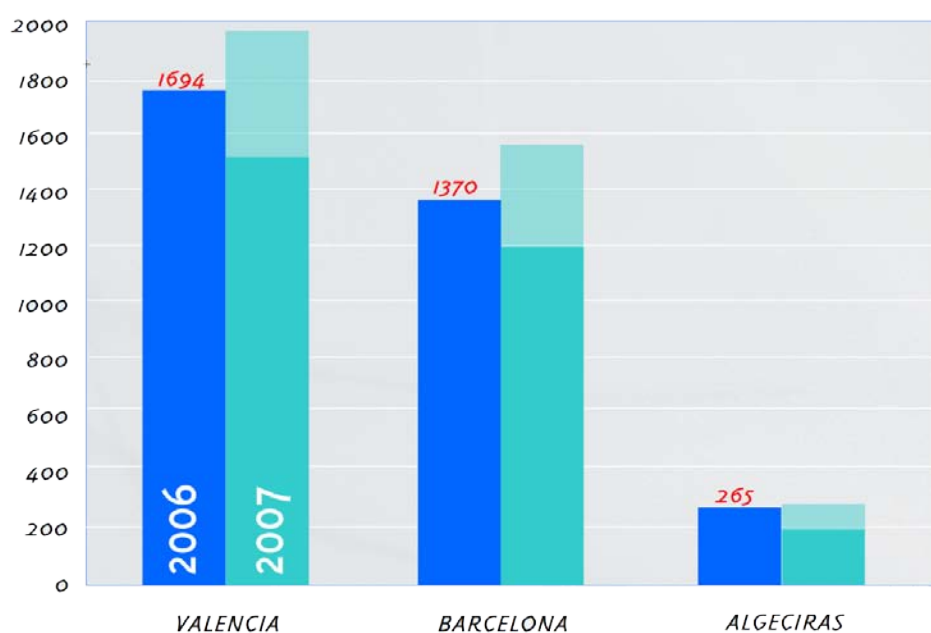


Gráfico248. VP - Comparación en España

Y de igual forma en el Mediterráneo.

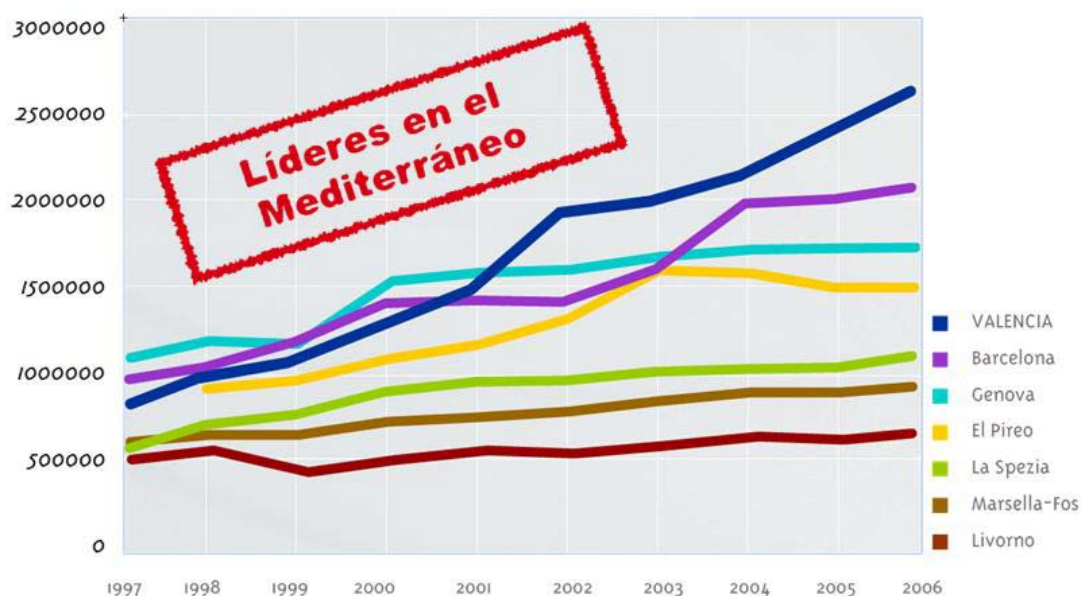


Gráfico249. VP - Comparación en el Mediterráneo

6.3. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL PUERTO DE VALENCIA

El desarrollo de una Estrategia formalizada en el Puerto de Valencia se inicia a principios de los 2000, tal como señala Ramón Gómez-Ferrer (Director General) "La Autoridad Portuaria formuló un Plan Estratégico por escrito en el año 2001-2002. Anteriormente sí que había estrategia pero no estaba escrita. Se formuló a través de un proceso de reflexión intenso y profundo; fue corto en el tiempo porque se empezó la formulación en septiembre de 2001 y se concluyó su redacción en febrero del 2002, 4 o 5 meses. En el proceso participó una parte importante del equipo directivo del Puerto pero también un serie de contactos con toda la Comunidad Portuaria, del entorno del Puerto. El proceso fue conocer el punto de partida de la organización, ver el mercado en el que uno se mueve, los condicionantes del entorno, la competencia... para al final completar la misión, la visión, los objetivos estratégicos, etc. Digamos, la propuesta de despliegue estratégico." ... "Lo hicimos porque el Puerto estaba en un entorno en el cual había un crecimiento muy acelerado, sobretodo en el tráfico de contenedores, y veíamos que nos movíamos en un escenario crecientemente exigente y además con riesgo de que ese tráfico de contenedores se pudiera perder: tenía otras alternativas, teníamos competencia. Hay tráficos portuarios que son muy cautivos y, para esos, uno los puede hacer mejor o peor, pero si están obligados por cantidad, por situación... pues hombre si la fábrica se convierte en obsoleta pues se podría perder, pero son muy cautivos. El tráfico de contenedores es un tráfico que con un desarrollo de las redes de transporte interior tiene las posibilidades de ir a otro Puerto o a un Puerto vecino. El fenómeno del transbordo, que es un poco sustancial al crecimiento de tráfico de contenedores (el concentrar tráficos oceánicos en unos pocos Puertos de una

región y luego desde ahí distribuir a otros Puertos de la región), iba en aumento a medida que los barcos también se hacían más grandes (una forma de buscar las economías de escala) y que por tanto era cuestión de que o uno se preparaba concentrando todos los elementos básicos que el mercado demanda o corríamos el riesgo de perder una posición a la que veíamos que íbamos en camino: el liderazgo de la región. Esto nos hacía más exigentes para anticiparnos a las demandas del mercado, desarrollar unas infraestructuras y unos servicios que no provocaran un estrangulamiento. El papel del Puerto por un lado viene marcado por la ley pero se trata también de completar cómo se ve uno mismo, como se ve en el futuro. Eso llevó a la conclusión que necesitábamos esa estrategia definida para saber qué es lo que queríamos hacer y además para hacerla pública, para ser compartida con el equipo directivo, para ser compartida por los actores de la Comunidad Portuaria y luego también para obtener también de las Autoridades políticas el apoyo suficiente para que los desarrollos que queríamos hacer tanto en la zona portuaria como todo lo que sea acceso, etc. (necesitábamos por ejemplo apoyos terrestres que se veía que hacían falta para los que se requiere una complicidad de las Autoridades regionales y nacionales). Y queríamos conseguir de ellos también su creencia en el proyecto, el convencerse la importancia del Puerto y de que hay que apoyar su desarrollo en todos sus aspectos."

Como punto de partida se definió una Misión dirigida a contribuir a la competitividad del tejido económico y social de su área de influencia, indicando Ramón Gómez-Ferrer que "se establece la misión y una visión hasta donde queremos llegar en un horizonte que se fijó en el 2015; se marcan unas líneas estratégicas y se identifican una serie de proyectos para cumplir la misión del 2015."

Esta Visión es la siguiente:

Favorecer la **competitividad exterior del tejido económico y social** de su área de influencia a través de una **oferta competitiva en calidad y precio de infraestructuras y servicios** portuarios, marítimos, intermodales y logísticos **alineados con las demandas sociales**

Gráfico 250. VP – Misión

El Plan Estratégico 2015 parte de un análisis del escenario estratégico que dibujan las diferentes fuerzas del entorno.

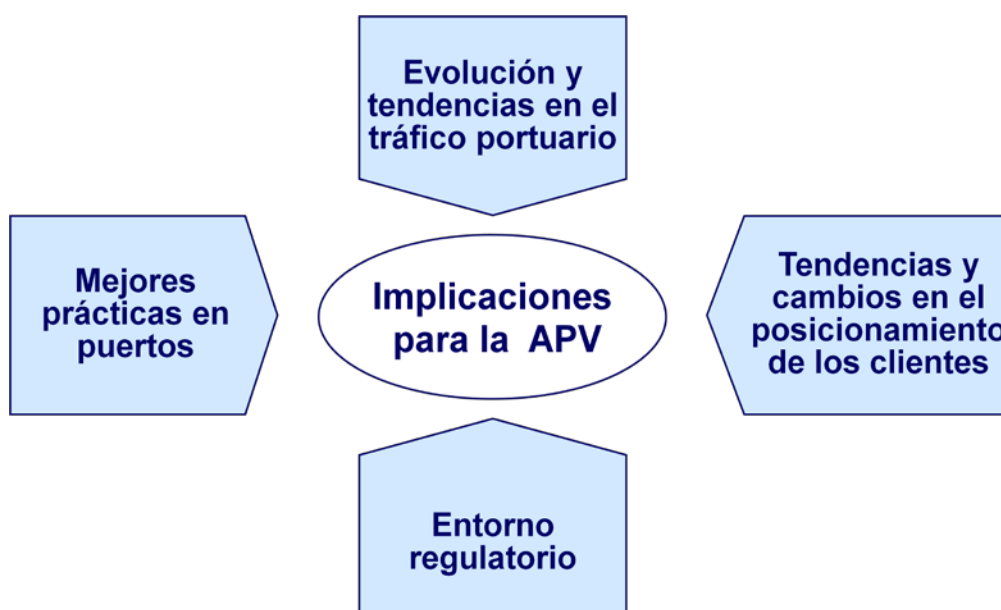


Gráfico251. VP - Escenario estratégico



Gráfico252. VP - Conclusiones del Escenario estratégico

En función de ello y, para cumplir la Misión, el Plan Estratégico 2015 define los siguientes objetivos:

1. Consolidar a Valenciaport como la principal entrada y salida interoceánica de la Península Ibérica.
2. Convertirlo en el distribuidor regional y plataforma logística intermodal líder del Mediterráneo Occidental.
3. Disponer de capacidad –en términos de recursos, infraestructuras y servicios– para afrontar un tráfico de 68 millones de toneladas y de 4 millones de TEU⁸⁵.



Gráfico253. VP - Visión 2015

⁸⁵ Originalmente es un acrónimo de la expresión inglesa "Twenty-feet Equivalent Unit". Es el tamaño que se ha establecido como base, tomando como unidad la capacidad de un contenedor de 20 pies. Sus dimensiones son: 20 pies de largo x 8 pies de ancho x 8,5 pies de altura, equivalentes a 6,096 metros de largo x 2,438 metros de ancho x 2,591 metros de alto. Su volumen exterior es de 1360 pies cúbicos equivalentes a 38,51 metros cúbicos. Su capacidad es de 1165,4 pies cúbicos equivalentes a 33 metros cúbicos. El peso máximo de la carga en su interior es de 28.230 Kilogramos. Aparte del contenedor de 20 pies, que se computa como un TEU, hay diversos tipos de contenedores. Los de uso frecuente son variantes del contenedor de 40 pies y son calculados como equivalentes a 2 TEUs = 1 FEU (Forty-foot Equivalent Unit).

Para alcanzar los objetivos de tráfico del Valenciaport 2015 se deben desarrollar seis líneas estratégicas asociadas a los factores clave de competitividad

Líneas estratégicas asociadas a los factores clave de competitividad de Valenciaport

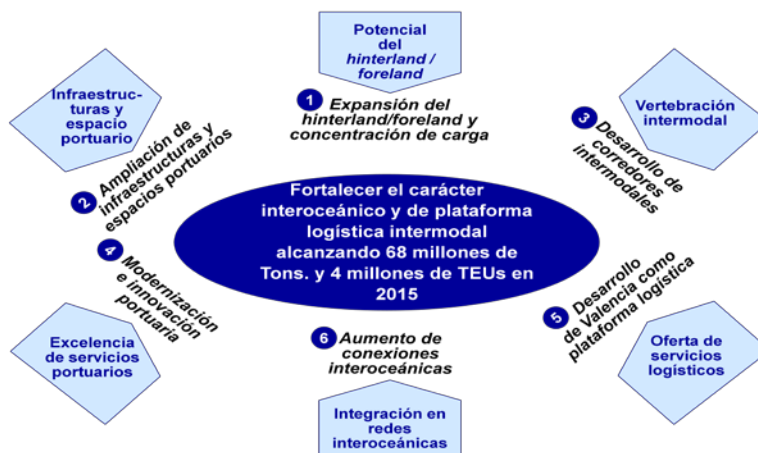


Gráfico254. VP - Líneas estratégicas del Plan 2015

Dentro del proceso de revisión continua del Plan Estratégico, se ha realizado una adaptación de las líneas estratégicas, definiéndose una nueva propuesta que se articula través de 4 ejes de desarrollo estratégico:

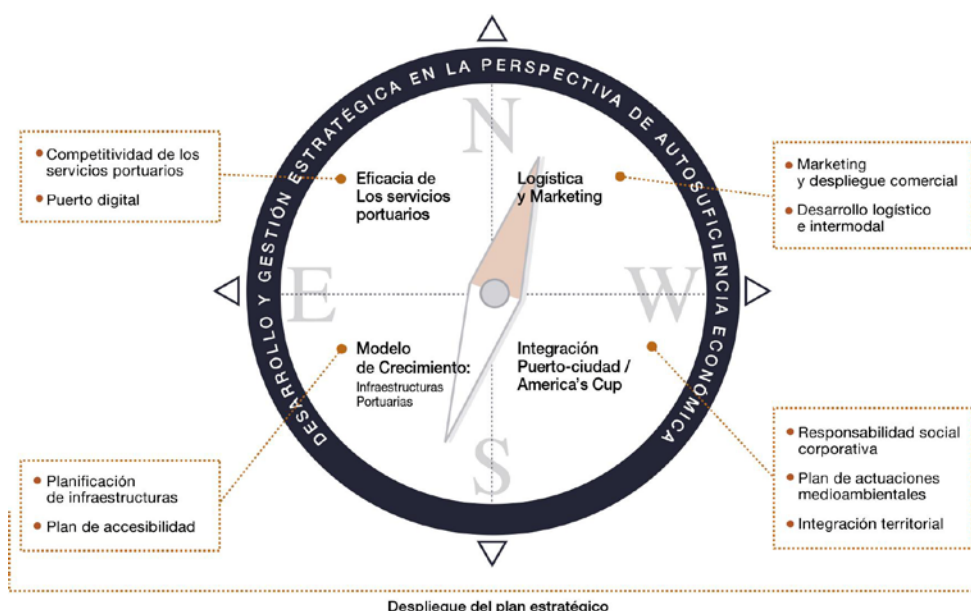


Gráfico255. VP - Ejes de desarrollo estratégico

La Dirección Estratégica en el Puerto de Valencia comienza en el Misión pero se desarrolla en cascada y culmina en un CMI (Cuadro de Mando Integral). Tal como afirma Ramón Gómez-Ferrer "Se hace un calendario de los proyectos, pero claro es muy amplio lo que se plantea, muy ambicioso y lógicamente la realidad luego se impone. Ahí desde el principio tuvimos una preocupación de pasar la teoría a la práctica. El cómo implantar la estrategia y como reorganizarse internamente para trabajar para la implantación de la estrategia. Esto quizás, como muchos expertos de Dirección Estratégica dicen es lo más difícil. De ahí que establecimos en primer lugar una oficina de gestión estratégica, un primer núcleo, pero así de entrada no nos dotamos de un instrumento que llegó un poco más tarde, el cuadro de mando. Vimos que no teníamos un instrumento ágil que nos ayudara a tener una visión simple de la estrategia, de las iniciativas estratégicas y con un sistema de indicadores. En esa inquietud de cómo implantábamos la estrategia entramos en la filosofía del Cuadro de Mando Integral y empezamos a ponerla en marcha. Y esto llevamos ya desde finales del 2004. Tardamos dos años en utilizar el instrumento del CMI y ahora ya llevamos ya 3 años. Este cuadro tiene la virtualidad, de una manera muy simplificada, de presentar las prioridades estratégicas desde todas las perspectivas. Tienes los grandes objetivos, a partir de ahí el cuadro de iniciativas e indicadores y partir de ahí te ayuda a hacer el seguimiento para ver cómo esa estrategia la vas implantando."

Por su parte, Arturo Giner (Director Financiero) recalca que "Quiero de nuevo resaltar la ventaja que para nosotros ha tenido el implantar el CMI. ¿Por qué? Porque lo primero que conseguimos fue que la estrategia fuera conocida por toda la organización o cada vez por un mayor número de personas de la organización. ¿Qué ocurrió? Que ese Plan Estratégico que se elaboró y se firmó a finales 2002 era un Plan Estratégico que no se había comunicado en su totalidad o de la forma más adecuada a todo el equipo directivo más importante dentro de la Autoridad Portuaria. Gracias al CMI, lo que se ha logrado al crear estos grupos de trabajo es que hemos ido conociendo la estrategia todos y esto ha sido algo muy importante y al final hemos logrado de esos 25 proyectos establecer una serie de grandes objetivos operativos, que al final han quedado en 16 bajo esas 8 líneas estratégicas y dentro de estos 16 objetivos estratégicos tenemos una serie de objetivos operativos o iniciativas que nos han permitido poner en marcha ese Plan Estratégico que era la misión a largo plazo. Luego hemos conseguido enlazar el corto y el largo plazo."

Rosa Arizo (Responsable del Plan Estratégico Gestión) afirma que "Formulamos estos objetivos estratégicos y cuando nos metimos en ello nos dimos cuenta que faltaba algo. Pues nos ayudó a ordenar y alinear con los objetivos estratégicos los objetivos operativos o plan de empresa, que son mas a corto plazo y es lo que veníamos haciendo siempre. Intentamos en un pack poner todo: la novedad del Plan Estratégico, la herramienta del CMI y lo que veníamos haciendo que también exigía la Ley de Puertos. Entonces la herramienta nos sirvió para ordenar, para hacer el seguimiento. Ordenamos un poco la casa: el presente y el futuro. Es la guía que tenemos."



Gráfico256. VP - Esquema de Dirección Estratégica



- El Plan de Empresa es consistente con los objetivos del Plan Estratégico
- La organización percibe como su actividad responde a la consecución de los objetivos estratégicos

Gráfico257. VP - Implantación estratégica

Uno de los elementos clave del mecanismo de Dirección Estratégica es el Mapa Estratégico que convierte la Estrategia en un elemento operativo y gestionable. El Mapa es el punto de referencia clave para la gestión operativa ya que sobre él se establece la medición y también la acción.

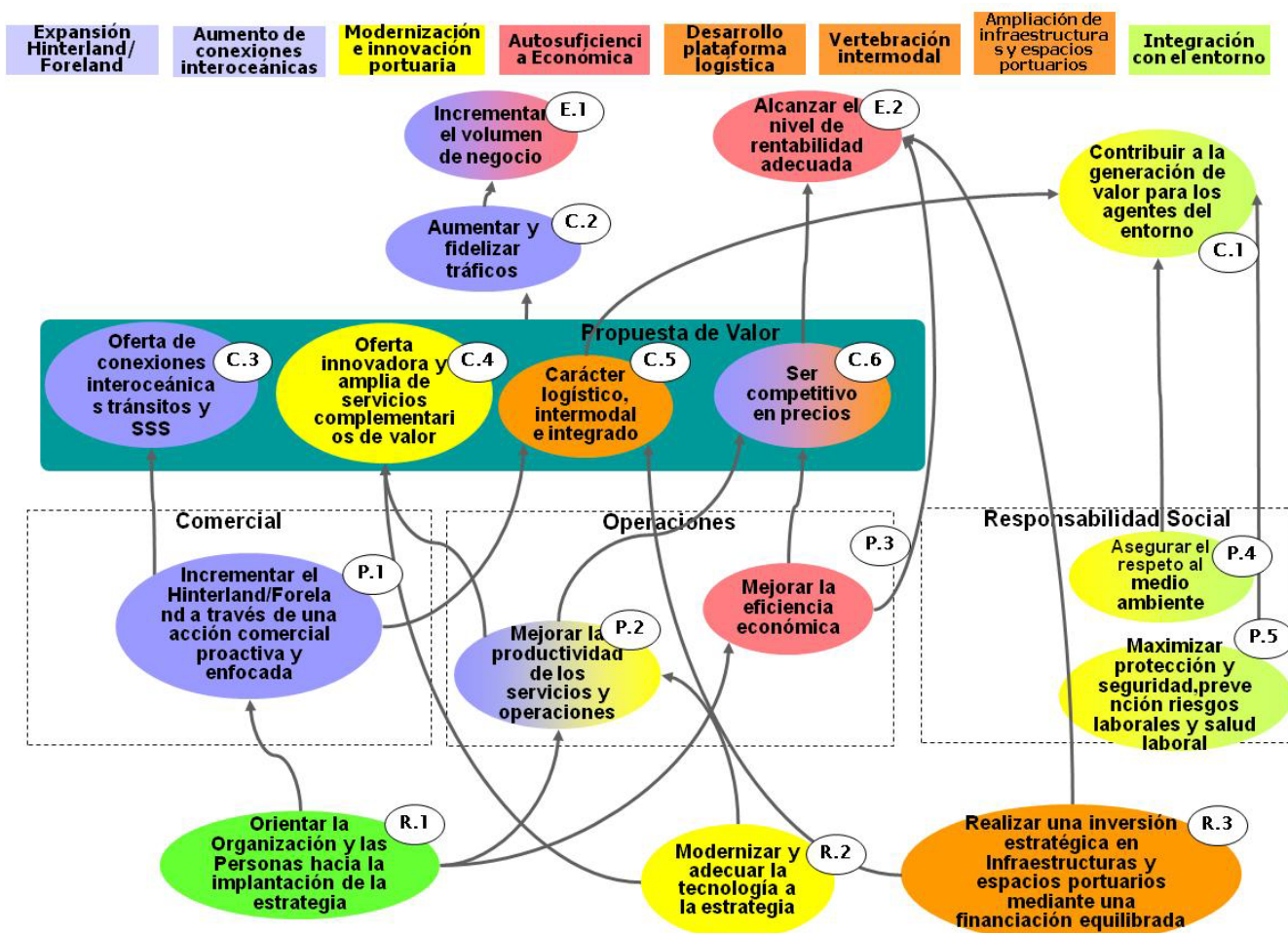


Gráfico 258. VP - Mapa estratégico

A partir del Mapa Estratégico se establecen Indicadores que miden los diferentes objetivos y a los que se asocian metas temporales.

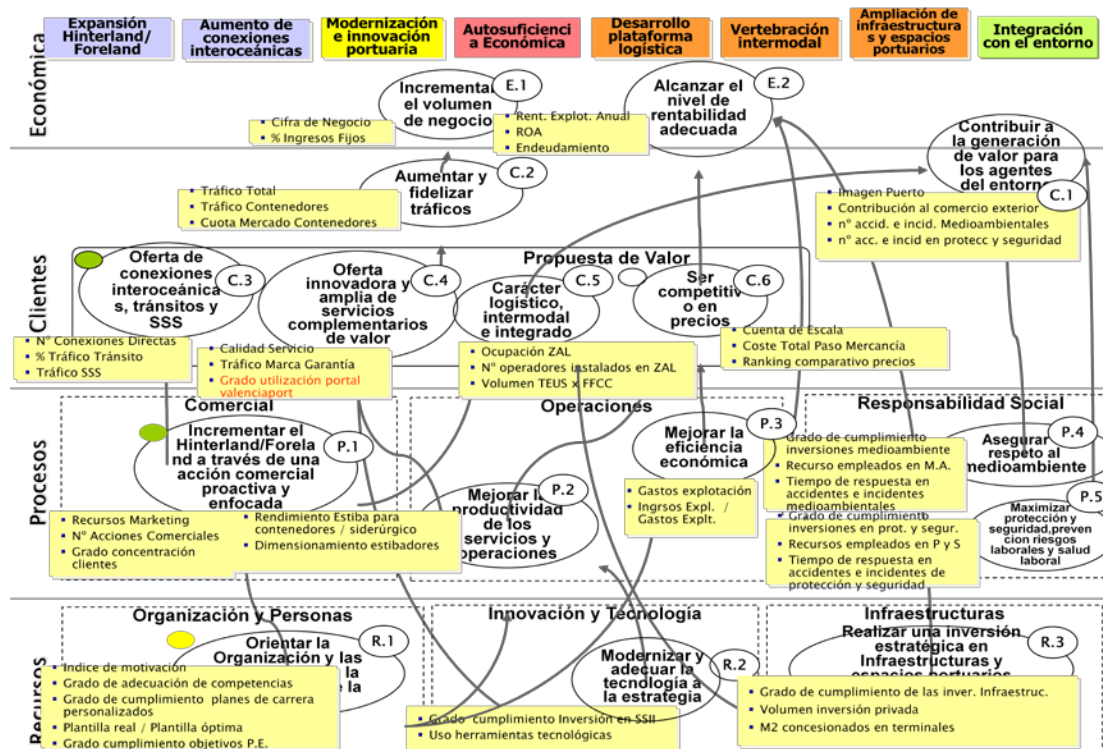


Gráfico259. VP – Indicadores

Los indicadores se asocian a cada uno de los objetivos estratégicos del Mapa y se definen en detalle mediante unas plantillas.

PLANTILLA INDICADORES			
Mapa Estratégico:	MAPA ESTRATÉGICO COMÚN		¿Indicador Corporativo?
Código Objetivo:	C2	Objetivo:	Aumentar y fidelizar tráfico
CÓDIGO INDICADOR:	i00628	INDICADOR:	Variación porcentual del volumen de productos siderúrgicos
Descripción:	Incremento o disminución porcentual del volumen de mercancía y/o tráfico de productos siderúrgicos		Comentarios:
Formula de Cálculo:	Acumulado anual del volumen de tráfico y/o mercancía - volumen acumulado de ese tráfico y/o mercancía en el mismo periodo del año anterior / volumen acumulado periodo anterior x 100		Unidad de Medida:
Fecha de Disponibilidad del Indicador en el CMI:			Periodicidad de Medición APV:
Departamento Responsable:	Comercial	Meta del Indicador:	Previsión Plan Empresa APV
Fuente de Información:	Estadística / Juan Tonda	Persona Responsable:	J. A. Delgado
Modo de Extracción:	Automática	Bases de Datos que Albergan la Información:	
		Periodicidad de Reporte al EPPE:	Trimestral acumulado - información abierta
		Intervalo de valoración:	[Inferior dato real año "n-1" / igual o superior a dato previsión año "n"]

Gráfico260. VP - Plantilla de Indicador

Estos indicadores son seguidos con la ayuda de una herramienta informática (común a todos los Puertos Españoles) con el fin de poder hacer un seguimiento continuado de

la información evaluando el cumplimiento de las metas y su evolución a lo largo del tiempo.

Autoridad Portuaria de Valencia		CUADRO DE MANDO INTEGRAL: PERSPECTIVA CLIENTES										2007 Dic	
Objetivo		C2 -Aumentar y fidelizar tráficos											
Responsable		Juan Antonio Delgado											
Comentario													
Indicador	Nombre Indicador	Real	Meta	Lim. Inf.	Lim. Sup.	Desv	Periodo	Acum	Fecha	Unidad	Eval	Comentario	
i00604	C24 -Variación porcentual del volumen de cemento y clínker	2,97	-4,19	-26,17 %	-2,00 %	170,88 %	Mensual	SI	dic-07	%	V		
i00607	C21 -Variación porcentual del volumen de contenedores	16,49	12,00	-10,00 %	-2,00 %	37,38 %	Mensual	SI	dic-07	%	V		
i00613	C22 -Variación porcentual del volumen de materiales de construcción	-8,71	8,00	-15,19 %	-2,00 %	-208,87 %	Mensual	SI	dic-07	%	R		
i00628	C23 -Variación porcentual del volumen de productos siderúrgicos	-4,22	0,75	-68,24 %	-2,00 %	-662,40 %	Mensual	SI	dic-07	%	R		
i00704	C28 -Valor absoluto del volumen de cemento y clínker	4.174.586	3.880.000	-10,00 %	-2,00 %	7,59 %	Mensual	SI	dic-07	Tn	V		
i00707	C25 -Valor absoluto del volumen de contenedores	3.042.665	2.926.312	-8,40 %	-2,00 %	3,98 %	Mensual	SI	dic-07	TEUs	V		
i00713	C26 -Valor absoluto del volumen de materiales de construcción	4.556.431	5.394.000	-3,50 %	-2,00 %	-15,53 %	Mensual	SI	dic-07	Tn	R		
i00728	C27 -Valor absoluto del volumen de productos siderúrgicos	3.209.509	3.385.000	-10,00 %	-2,00 %	-5,18 %	Mensual	SI	dic-07	Tn	A		
i008	C29 -% de la cifra de negocio facturado a los cinco principales clientes	29,61		-10,00 %	-2,00 %		Mensual	SI	dic-07	%	V		
i009	C210 -Toneladas totales movidas	53.255.037	51.353.000	-10,00 %	-2,00 %	3,70 %	Mensual	SI	dic-07	Tn	V		
IVA003	C211 -Posición de la APV en el tráfico de contenedores en el Mediterráneo Occidental	3,00	3,00	3,00	3,00	0,00	Anual	NO	dic-07	Índice	V		

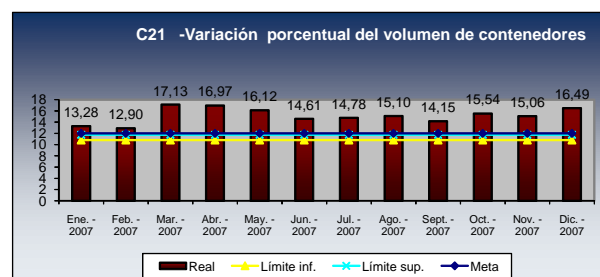
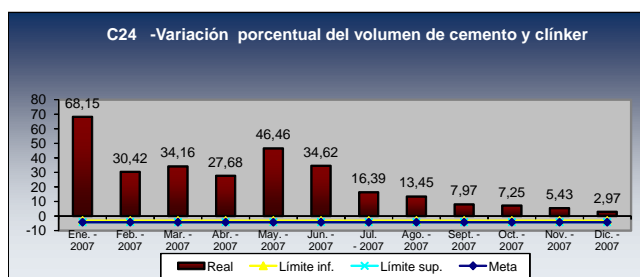


Gráfico261. VP - Seguimiento indicadores

Asimismo, junto a los elementos anteriores y con el fin de impulsarlos operativamente, se definen “objetivos operativos” agrupados en un Plan de Empresa anual.

Los objetivos operativos son acciones concretas dirigidas a impulsar el contenido estratégico definido en diferentes partes del Mapa estratégico. Cada uno de los objetivos operativos tiene un responsable de alto nivel y una definición detallada de sus actividades e indicadores que permiten desarrollar un seguimiento trimestral. Esta definición está soportada por una ficha de definición y de seguimiento a la que se incorporan los comentarios resultantes de los seguimientos trimestrales.

OBJETIVOS PLAN DE EMPRESA 2007
Revisados en Plan de Empresa 2008

Objetivos Operativo Plan Empresa 2007	Definición	Responsable	Año Inicio	Año Fin	Nivel de Importancia	Grado Cumplimiento anual
1. Aprobación valoración de terrenos de acuerdo con la ley 48/03 de Régimen Económico y de Prestación de Servicios en los Puertos de Interés General	Aprobación de una valoración de terrenos de acuerdo con lo establecido en la Ley 48/2003	OPERACIONES Y DOMINIO PÚBLICO N. Martínez / J.A. Concejal	01-01-03	31-12-08	1	
2. Plan de optimización de costes y gastos	Desarrollo e implantación de un Plan de análisis y control de costes y gastos	ECONÓMICO FINANCIERO A. Giner	01-01-06	31-12-07	3	
3. Desarrollo del evento America's Cup en el Puerto de Valencia	Realización de la APV, en cumplimiento del contrato con ACM con el Consorcio Valencia 2007, de las acciones derivadas de la utilización de la dársena interior, M. Levante y adyacentes por el evento deportivo	OFICINA AMERICA'S CUP J. Ronda	01-01-04	31-12-07	1	
4. Gandia al Mar	Integración de la zona portuaria de Gandia con el entorno ciudad	PLANIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS	01-01-05	31-12-08	2	
5. Sagunto al Mar	Integración de la zona portuaria de Sagunto con el entorno ciudad	PLANIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS	01-01-05	31-12-08	2	
6. Formulación e Implantación de un Plan de Integración de la Responsabilidad Social Corporativa en la gestión de la APV	Integración de la herramienta RSC en la gestión de la APV junto con el resto de estrategias, incorporando iniciativas de carácter voluntario en materia laboral, social y medioambiental, promoviendo la interacción con sus grupos de interés y la integración con el entorno de la APV	GABINETE DE PRESIDENCIA Villalonga	01-01-05	31-12-08	1	
7. Plan de Comunicación de la APV (interno y externo)	Formulación, desarrollo e implantación de un Plan de Comunicación de la APV en su vertiente externa e interna	RELACIONES EXTERNAS D. Guerra	01-01-07	31-12-08	2	
8. Promoción Internacional del Puerto de Valencia	Fomentar la imagen internacional de valenciaport como puerto líder en su modelo de gestión (sistemas de información, gestión ambiental, gestión de calidad.....)	PLANIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS M. Guerra	01-01-07	31-12-08	3	
9. Potenciación del Short-Sea Shipping y Autopistas del Mar	Desarrollo del tráfico de corta distancia con destino/origen Valenciaport y puertos del mediterráneo y Autopistas del Mar	COMERCIAL J.A. Delgado	01-01-06	31-12-08	2	
10. (e-port): Desarrollo y potenciación internacional de valenciaportpcs.net	Creación de la plataforma de comunicación que conecte puertos del norte de europa,USA y Extremo Oriente, y evolución de valenciaportpcs.net	ESTRATEGIA, INNOVACIÓN Y DESARROLLO	01-01-06	31-12-08	1	
11.Desarrollo Logístico de Valenciaport	Desarrollar la oferta de servicios logísticos e Intermodales de Valenciaport	COMERCIAL J.A. Delgado	01-01-95	31-12-15	2	
12.Plan de Accesibilidad al Puerto de Valencia	Garantizar la capacidad de las conexiones viarias existentes e impulsar una nueva conexión directa con el norte	PLANIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS M. Guerra	01-01-05	31-12-10	1	
13. Plan de Accesibilidad Puerto de Sagunto	Impulsar el proyecto y la construcción de los accesos ferroviario y por carretera	PLANIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS M. Guerra	01-01-05	31-12-10	1	
14. Plan de Accesibilidad al Puerto de Gandia	Impulsar el proyecto y la construcción de los accesos por carretera	PLANIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS	01-01-06	31-12-09	2	
15. Establecer el modelo de gestión de infraestructuras ferroviarias competencia de la APV de acuerdo con la Ley 39/2003 del Sector Ferroviario	Adaptación de la APV al nuevo Marco legal vigente	PLANIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS M. Guerra	01-01-05	31-12-08	2	
16. Implantación del observatorio de costes portuarios	Establecer un canal de comunicación permanente y en tiempo real para el acceso de toda aquella información económica de los distintos agentes que intervienen en la operativa portuaria con el objeto de controlar el coste de los servicios portuarios	ECONÓMICO FINANCIERO A. Giner	01-01-07	31-12-09	3	
17. Plan comercial 2007	Acometer las acciones planificadas para el ejercicio tendientes a incrementar la cuota de mercado de Valenciaport, tanto en su hinterland como en su foreland	COMERCIAL J.A. Delgado	01-01-07	31-12-07	1	
Implantación del Plan de corresponsabilidad de la estiba y transporte horizontal -(REFORMULADO)	Plan cuyo contenido define las relaciones entre la APV, empresas estibadoras, trabajadores portuarios y Sociedades Estatales de Estiba	OPERACIONES Y DOMINIO PÚBLICO N. Martínez	01-01-06	31-12-07		
18. Plan de mejora de los servicios de inspección	Establecimiento de medidas que garanticen las inspecciones de acuerdo con la demanda existente, minimizando demoras, paralizaciones y devoluciones	OPERACIONES Y DOMINIO PÚBLICO N. Martínez	01-01-07	31-01-08	2	
19. Implantación de un Centro Portuario de Servicios	Disponer un centro portuario de servicios (tráfico portuario, emergencias, mantenimiento,...) en los puertos de la APV	SERVICIOS GENERALES, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE F. Torres / OPERACIONES Y DOMINIO PÚBLICO N. Martínez	01-01-07	31-12-10	2	
20. Mejora servicios al transporte terrestre	Implantación del registro de transportistas que operan en los puertos de la APV	OPERACIONES Y DOMINIO PÚBLICO N. Martínez	01-01-07	31-12-08	1	
21. Desarrollo del Plan de Corresponsabilidad de la Estiba	Plan cuyo contenido define las relaciones entre la APV, empresas estibadoras, trabajadores portuarios y Sociedades Estatales de Estiba	OPERACIONES Y DOMINIO PÚBLICO N. Martínez	01-01-06	31-12-08	1	
22. Regulación de los servicios portuarios básicos de los puertos que gestiona la APV de acuerdo con la Ley 48/2003	Adaptación al nuevo Marco Normativo la prestación de los servicios portuarios básicos: practicaaje, remolque, amarre, servicios al pasaje, servicios de recepción de residuos, servicios de manipulación y servicio de transporte de mercancías	OPERACIONES Y DOMINIO PÚBLICO N. Martínez	01-01-07	31-12-08	1	
23. Mejora de los procesos de gestión interna	Desarrollo e implantación de las iniciativas programadas	ECONÓMICO - FINANCIERO A. Giner	01-01-07	31-12-07	3	
24. Relanzamiento del proyecto ECOPORT II	Implantación en Empresas del sector portuario el SGMA ECOPORT (guía de un sistema de gestión medioambiental desarrollado por la APV)	SERVICIOS GENERALES, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE F. Torres	01-01-06	31-12-11	3	
25. Gestión Ambiental de la APV	Obtener la certificación del sistema de gestión ambiental de la Autoridad Portuaria de Valencia según los criterios marcados por el reglamento Europeo de Ecogestión y Ecoauditoria 761/2001 (EMAS)	SERVICIOS GENERALES, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE F. Torres	01-01-07	30-09-07	3	
26. Desarrollo de iniciativas de minimización y control de aspectos ambientales en la APV	Estudiar e implantar medidas tendientes a reducir el impacto ambiental en las actuaciones de las actividades de la APV y el control de las realizadas en los puertos que gestiona	SERVICIOS GENERALES, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE F. Torres	01-01-07	31-12-07	3	
27. Cumplimiento de las prescripciones de las declaraciones de impacto ambiental en el puerto de Valencia y en el Puerto de Sagunto	Actividades necesarias para asegurar el cumplimiento de las Declaraciones de Impacto Ambiental aprobadas para las diferentes infraestructuras	GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Pascual / M. Burgos	01-01-07	31-12-14	1	
28. Actualización y adecuación a las nuevas normativas de prevención y salud laboral	Cumplimiento de la legislación y normativa de salud laboral y seguridad vigentes, así como medidas a adoptar para la gestión de la prevención	SERVICIO DE PREVENCIÓN Y SALUD LABORAL C. Sánchez	01-01-07	31-12-07	3	
29. 2ª Revisión y actualización del Plan de Emergencia Interior de la APV	Revisión y actualización del PEI motivado por cambios morfológicos de los puertos de la APV	SERVICIOS GENERALES, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE F. Torres	01-01-07	31-12-07	2	
30.Actuaciones vinculadas a la protección en los puertos de la APV	Desarrollo de las actuaciones concretas para mejorar la protección de los puertos de Valencia, Gandia y sagunto, tales como la mejora y control de accesos, vallado perimetral, y la redacción de los Planes de Protección de los puertos de la APV	SERVICIOS GENERALES, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE F. Torres	01-01-06	31-12-07	2	
2ª Revisión y actualización del Plan de Emergencia Interior Nueva incorporación - Viene de 2006		SERVICIOS GENERALES, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE F. Torres	01.01.2006	30/09/2007		
31.Adecuación de la formación del personal de la APV	Formación derivada de los resultados obtenidos al aplicar la metodología de gestión por competencias al personal fuera y dentro de convenio	RECURSOS HUMANOS F. Cervelló	01-01-06	31-12-08	1	
32. Mejora de los procesos de calidad interna	Desarrollo de los proyectos de mejora fruto del diagnóstico EFQM	CALIDAD E. Allaga	01-01-06	31-12-08	2	
33.Plan de seguridad de los sistemas de información	Desarrollar e implantar un sistema de seguridad de los sistemas de información que preserve su confidencialidad, integridad y disponibilidad	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Mulet	01-01-05	31-12-07	2	
34. Mejora de los sistemas de información	Expansión y mejora de la infraestructura tecnológica de sistemas de información	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Mulet	01-01-07	31-12-07	3	
35. e- transformation	Mejora de la eficiencia de los procesos de la APV mediante el uso de las tecnologías de la información y telecomunicaciones (TIC)	ESTRATEGIA, INNOVACIÓN Y DESARROLLO	01-01-06	31-12-07	2	
36. Plan de Utilización de Espacios Portuarios del Puerto de Valencia	Aprobación del instrumento de planificación de la zona de servicio para el desarrollo de los usos portuarios y los espacios de reserva, definido en el art. 96 de la Ley 48/2003	PLANIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS M. Guerra	01-06-01	31-12-08	1	
37. Plan de Utilización de Espacios Portuarios del Puerto de Gandia	Aprobación del instrumento de planificación de la zona de servicio para el desarrollo de los usos portuarios y los espacios de reserva, definido en el art. 96 de la Ley 48/2003	PLANIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS M. Guerra	01-01-99	21-12-08	1	
38. Plan Director de Infraestructuras del puerto de Sagunto	Disponer del instrumento de planificación en el que se definen las necesidades de desarrollo de un puerto durante un horizonte de al menos 10 años, definido en el art. 38 de la ley 48/2003	PLANIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS M. Guerra	01-02-02	31-12-08	1	
39.Plan Director de Infraestructuras del puerto de Gandia	Disponer del instrumento de planificación en el que se definen las necesidades de desarrollo de un puerto durante un horizonte de al menos 10 años, definido en el art. 38 de la ley 48/2003	PLANIFICACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS M. Guerra	01-02-02	31-12-08	1	
40. Obras de ampliación del Puerto de Valencia- Fase I	Realización de las acciones necesarias para la puesta en servicio de la fase I de las obras de ampliación, incluido el fondo de la Dársena y las instalaciones para cruceros	PLANIFICACIÓN / GESTIÓN INFRAESTRUCTURAS I. Pascual / M. Burgos / M. Guerra	01-01-05	31-12-11	1	
41. Creación y puesta en funcionamiento de una Terminal de contenedores dedicada	Creación y puesta en funcionamiento de una Terminal de Contenedores dedicada exclusivamente para prestar servicio a los buques operados por o en servicio para líneas de Mediterranean Shipping Company (MSC)	GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS I. Pascual / M. Burgos	01-01-03	30-09-07	1	
42. Desarrollo de la dársena II del Puerto de Sagunto	Ejecución de las obras de infraestructura previstas para completar las alineaciones de los muelles y explanadas y poner en marcha las concesiones planificadas	OPERACIONES Y DOMINIO PÚBLICO / GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS N. Martínez / J. Pascual	01-01-05	31-12-12	1	
43. Obras de ampliación Puerto de Sagunto, Dársena III	Realización de acciones necesarias para la puesta en servicio de la Subfase I de la fase I de la 3ª Dársena	PLANIFICACIÓN - GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS I. Pascual / M. Burgos / J.A. Concejal	01-0-2007	31-12-2012	2	
44. Desarrollo de infraestructuras en Gandia	Actuaciones significativas aprobadas en el Plan de Inversiones	GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Pascual / M. Burgos	01-01-06	31-12-07	2	

Gráfico262. VP - Objetivos operativos Plan Empresa 2007

Autoridad Portuaria de Valencia		FICHA DE DEFINICION Y SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS OPERATIVOS E INICIATIVAS						2007	
Objetivo Operativo	C4 - 000006 e-port: Desarrollo y potenciación internacional de valenciaportpcs.net								
Descripción	Creación de una plataforma de comunicación que conecte puertos del Norte de Europa, USA y Extremo Oriente y evolución de valenciaportpcs.net								
Responsable	José García						Importancia	Nivel 1	
Fecha Inicial	01-ene-2006				Fecha Final	31-dic-2008			
Dptos. Implicados	Estrategia, Innovación y Desarrollo								
Plan Empresa	SI	Supeditado a Terceros			NO	Impacto Presupuestario			SI
Objetivos Estratégicos Relacionados									
C4 -Oferta innovadora y amplia de servicios complementarios de valor								Primario	
Meta Final	Lograr el consenso del mayor número de puertos en la definición del modelo de organización de la red global								
Meta Actual	Lograr el consenso del mayor número de puertos en la definición del modelo de organización de la red global								
% Consecución	86,60%	Comentario							
% Ejecución (Trimestres)	Primero	16,70%	Segundo	40,00%	Tercero	61,67%	Cuarto	86,60%	
Iniciativas									
Descripción	Evidencia	A Traspasar	Fecha Inicial	Fecha Final	% Ejecución (Trimestre)				
					Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	
Creación de una joint-ventura internacional	Sociedad constituida	NO	01-ene-2007	31-dic-2007	25,00%	50,00%	60,00%	80,00%	
Proyección internacional de la plataforma	Contactos y negociaciones	NO	01-ene-2007	31-dic-2007	25,00%	40,00%	60,00%	100,00%	
Completar funcionalidades de la plataforma respecto a los servicios a la comunidad portuaria	Funcionalidades desarrolladas	NO	01-ene-2007	31-dic-2007	0,00%	30,00%	65,00%	80,00%	
Comentario (Primer Trimestre)									
Comentario (Segundo Trimestre)	1.- Avance de las negociaciones con socio tecnológico (EDS) 2.- Contactos y visitas a otros puertos,establecimiento de objetivos con otros puertos (Melbourne, Miami, New York ...etc.) 3.- Funcionalidades en marcha: última versión escalas y MMPP, instrucciones terminales (lista carga/descarga)								
Comentario (Tercer Trimestre)	1.- Continuan avanzando las negociaciones 2.- Accedido a una licitación en Australia (servicios de ventanilla única, escalas y MMPP en Melbourne) 3.- funcionalidades mejoradas								
Comentario (Cuarto Trimestre)	1.- Contrato Melbourne a través de socio tecnológico, iniciados trabajos. Avance de la negociación con socio tecnológico, borrador de acuerdo en discusión								

Gráfico263. VP - Ficha definición Objetivos operativos e Iniciativas

6.4. CONCLUSIONES

El caso de la Autoridad Portuaria de Valencia (Valenciaport) es una clara referencia en la implantación de mecanismos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública.

Podemos destacar algunos aspectos:

1. Larga historia:

Los mecanismos de Dirección Estratégica en Valenciaport se iniciaron en el 2000 con la elaboración de su Plan Estratégico y han continuado con el desarrollo del CMI.

Tras su implantación inicial, que ha resultado de gran valor, han experimentado revisiones y mejoras y se han identificado puntos de mejora futura.

No nos encontramos, pues, con un mecanismo recién implantado sino que es en buena medida parte del ADN de gestión de la Compañía.

2. Visión amplia

La Dirección Estratégica se desarrolla tanto al nivel de la Autoridad Portuaria como el más amplio de la Comunidad Portuaria donde se integra la visión y esfuerzos de todos los agentes de dicha Comunidad para ofrecer un mejor servicio al cliente (bajo el paraguas de unos compromisos y garantías de calidad).

3. Claro liderazgo:

El mecanismo de Dirección Estratégica está impulsado activamente por el Director General y el Presidente.

Adicionalmente el mecanismo de elaboración es participativo en los niveles directivos.

4. Excelencia en la Dirección Estratégica:

La Dirección Estratégica cuenta con los elementos fundamentales de una buena Dirección Estratégica (tanto a nivel global como operativizado con Mapas estratégicos, indicadores y acciones).

5. Resultados tangibles

Hay resultados tangibles de liderazgo tanto a nivel nacional como en el Mediterráneo, tanto cualitativos como cuantitativos, que refuerzan y demuestran la validez del modelo y de los mecanismos que lo soportan.

Capítulo 7

Caso 3: Madrid Global

Capítulo 7. Caso 3: Madrid Global

7.1. INTRODUCCIÓN

Madrid Global es a Oficina de Estrategia y Acción Internacional de la ciudad de Madrid, una de las apuestas mas relevantes e innovadoras del alcalde de Madrid.

La Oficina:

- Proporciona una visión coherente a la Ciudad en su dirección, Estrategia y gestión, en el marco internacional
- Amplia las Relaciones Internacionales “tradicionales” con nuevos enfoques, Estrategias, programas y herramientas
- Trabaja por un sólido posicionamiento internacional de la ciudad de Madrid en las próximas décadas.



Para su puesta en marcha se ha tenido en cuenta las últimas experiencias de internacionalización, modelos de otras ciudades globales (París, Londres, Nueva York, Tokio...), un amplio abanico de sectores (economía, artes, conocimiento, turismo, deporte, investigación, ...) así como nuevas fórmulas de colaboración público/privada

Sus competencias son las siguientes:

- Planificación y desarrollo de planes y Estrategias de posicionamiento internacional.
- Dirección y ejecución de las competencias en materia de relaciones internacionales.
- Proyección internacional de la ciudad.
- Fomento del partenariado público-privado en la escena exterior.

La Oficina cuenta con una presencia activa en los organismos y redes internacionales de ciudades más importantes: Alcaldes por la Paz, Alianza Mundial de Ciudades contra la Pobreza, Asociación de Ciudades Xarxa, Asociación Internacional para la Bienal de Jóvenes Creadores de Europa y del Mediterráneo, Asociación Internacional de Ciudades Educadoras-AICE, Carta Europea de la Seguridad Vial, Casa de América, Casa Árabe, Casa Asia, Casa Sefarad – Israel, Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, Coali-

ción Internacional de Ciudades contra el racismo, Comunidad de Ciudades Ariane, Conferencia de Regiones Aeroportuarias, Eurociudades - Eurocities, Foro Iberoamericano de Gobiernos Locales, Fundación Consejo España – China, Fundación Consejo España – Japón, Metrópolis, Organización Iberoamericana de Cooperación – OICI, Polis, Red de Ciudades Europeas por la Conciliación, Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas – UCCI, Unión de Capitales de la Unión Europea – UCUE.



Gráfico264. Madrid Global - Organigrama

Asimismo Madrid Global realiza la función de canalización entre el Ayuntamiento y las Empresas para la implementación de actuaciones en el marco internacional.

7.2. LA NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE MADRID

Nos encontramos en una era global donde se aprecia, a la vez, el auge de lo local. La gran ciudad se ha convertido en una unidad de medida, como referencia básica en lo económico y en lo social, y se ha creado el contexto de creciente competencia entre los principales espacios metropolitanos del mundo.

Toda ciudad tiene que ser competitiva si pretende mantener sus niveles de progreso y bienestar. La competitividad es determinada por su atractivo para atraer y retener el

talento, la inversión, los eventos internacionales y las sedes de grandes empresas y de organismos internacionales.

El contexto internacional actual, la globalización y el entorno en el que compiten las grandes ciudades mundiales exigen que Madrid encauce todos sus esfuerzos para tener una importante presencia en el ámbito internacional.

Madrid y sus empresas han sido protagonistas de un espectacular proceso de crecimiento y expansión. Ninguna otra ciudad europea ha crecido tanto en los últimos 15 años y la Ciudad ha acometido un ímprobo esfuerzo de transformación y mejora en un contexto de crecimiento demográfico y asimilación de población inmigrante.

Posicionar a la ciudad de Madrid como referente a nivel internacional no es un objetivo que se pueda conseguir trabajando solamente dentro de la ciudad, sin referencia exterior. Es en realidad una carrera en la que numerosas ciudades del mundo tratan de situarse con ventaja frente a las demás, y además en un ambiente cambiante y con alto dinamismo.

Existe además una dificultad añadida para el posicionamiento de la ciudad, ya que es esta en su conjunto, en su complejidad y dinamismo, quien realiza la carrera. Son las instituciones, empresas, organizaciones, y en definitiva todos los ciudadanos de Madrid quienes realizarán los esfuerzos que conduzcan a sus logros en el mundo.

En esta carrera la ciudad de Madrid se encuentra bien situada a nivel europeo, habiendo progresado en los últimos años de forma importante en gran nº de rankings y clasificaciones de ciudades.

Ciudad	Orden			Nota
	1990	2003	2004	2003
Londres	1	1	1	0,85
París	2	2	2	0,63
Frankfurt	3	3	3	0,34
Bruselas	4	4	4	0,28
Ámsterdam	5	5	5	0,27
Barcelona	11	6	6	0,26
Madrid	17	7	7	0,22
Munich	12	10	8	0,19
Berlín	15	8	9	0,18
Zurich	7	11	10	0,16

Tabla 13. Madrid Global - Ranking Ciudades

Este posicionamiento tiene dos aspectos que se refuerzan mutuamente: la percepción exterior sobre la realidad de Madrid, y esta realidad en sí misma. Para conseguir el éxito es necesario trabajar simultáneamente sobre ambos aspectos.

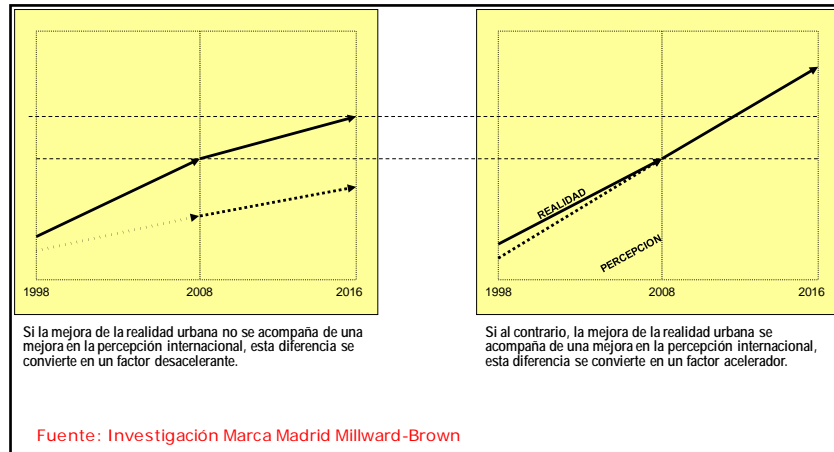


Gráfico 265. Madrid Global - Investigación de Marca - Realidad vs. Percepción

Si bien es cierto que la Ciudad de Madrid tiene aptitudes para tener un peso relevante en este entorno, no lo es menos que en el exterior no es percibida con todas sus capacidades reales ya que los informes y ranking basados en encuestas sobre percepción relegan a Madrid a posiciones más atrasadas y la Ciudad ocupa una posición en el imaginario colectivo internacional que no se corresponde con su realidad actual.



Gráfico266. Madrid Global - la necesidad de una Estrategia

Esta situación explica la necesidad de elaborar una Estrategia Internacional de Madrid.

7.3. LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE MADRID

La Estrategia internacional de Madrid se desarrolla a través de los siguientes elementos:

1. Análisis del Entorno y Diagnóstico.
2. Posicionamiento Estratégico.
3. Identificación de Objetivos Principales.
4. Descripción del Mapa Estratégico.
5. Definición Vectores Estratégicos.
6. Desarrollo del Seguimiento Dinámico.

Análisis del Entorno y Diagnóstico

Este análisis se realizó combinando el Informe Territorial de la OCDE sobre Madrid (encargado al efecto), Rankings internacionales, el análisis de las publicaciones académicas con mayor impacto en la percepción internacional de las ciudades y la identificación de las ventajas competitivas y de los Cuadros de Posicionamiento de Madrid y de las ciudades competidoras.

El Informe Territorial de la OCDE señala los siguientes puntos principales:

- Madrid, como principal puerta de acceso al país, principal polo de atracción de inversión nacional y extranjera, concentra una cuarta parte del total del ahorro.
- El reciente éxito económico de Madrid demuestra que la competitividad metropolitana puede potenciarse implementando políticas públicas que tengan como objetivo destacar los activos locales.
- Las inversiones en infraestructuras y servicios públicos en Madrid han creado un ciclo virtuoso de acumulación de riqueza.

Junto con ello se realizó un trabajo de análisis y Diagnóstico sobre los Factores de Oportunidad (o factores críticos de éxito) según los conceptos utilizados por los académicos más reconocidos en el campo del estudio de las grandes urbes y por los rankings más reconocidos en esta materia. Se analiza la posición de Madrid, se considera la opinión de los expertos, a través de una metodología participativa mediante una serie de entrevistas tanto a responsables municipales como a directivos de otras instituciones y a expertos, y se sugiere cual debe ser la línea de actuación en cada una de estas áreas.

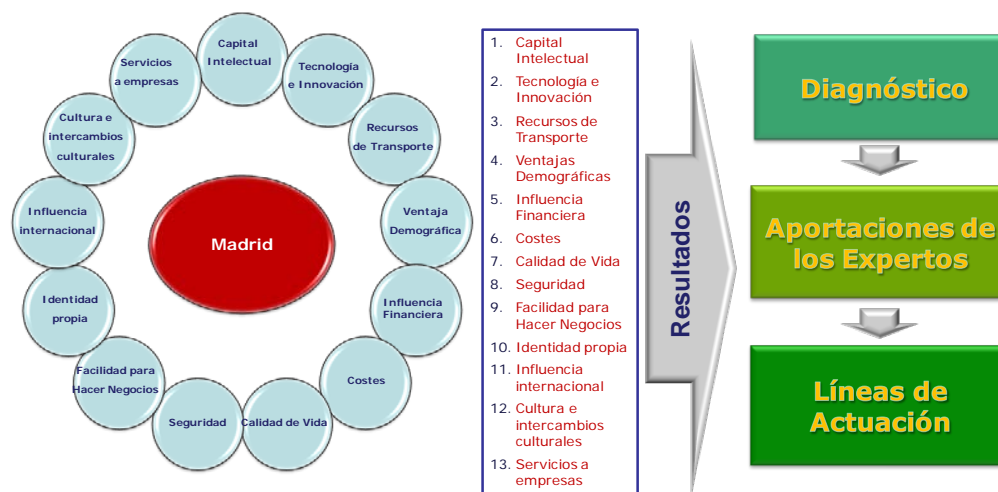


Gráfico267. Madrid Global – Factores de Oportunidad - Metodología

CAPITAL INTELECTUAL

La posición de Madrid en el ámbito del capital intelectual, puede considerarse como medio respecto al de otras grandes ciudades europeas e inferior al que le debería corresponder por su tamaño e importancia. La proporción de población con estudios universitarios está entre las más altas de Europa, especialmente en las generaciones más jóvenes, pero ello no es garantía de mano de obra cualificada para gran número de empresas, especialmente aquellas de los sectores tecnológicos, que tienen grandes dificultades para cubrir sus necesidades de personal.

Mejores ciudades en recursos cualificados	
London	1
Paris	2
Frankfurt	3
Barcelona	10
Madrid	14

Fuente: European Cities Monitor 2007

Tabla 14. Madrid Global - Mejores ciudades en recursos cualificados

Aunque también tiene elementos de fortaleza al ser Madrid sede de escuelas de negocios reconocidas internacionalmente (IESE, IE, ESADE, ESCP-EAP) el acceso a personal directivo en el mundo financiero y empresarial se ve enormemente facilitado.

Ranking de Escuelas de Negocios Europeas 2007

1	1	HEC Paris	France
2	2	London Business School	U.K.
3	10	Insead	France / Singapore
4	3	IMD	Switzerland
5	4	IE Business School	Spain
6	5	Iese Business School	Spain
7	6	ESCP-EAP European School of Management	France / U.K. / Germany / Spain / Italy
8	7	RSM Erasmus University	Netherlands
9	13	EM Lyon	France
10	11	Esade Business School	Spain

Fuente: Financial Times

Tabla 15. Madrid Global - Ranking escuelas de negocios europeas

Debiendo promover programas de posgrado de carácter internacional y apoyar la internacionalización de sus instituciones académicas.

TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

Madrid parte de una buena posición en lo referente a tecnología. El elevado número de puestos de trabajo en el sector así lo atestiguan.

Índice europeo de empleo en servicios de alta tecnología 2006-2007

Rank	Region	Index	Rank 2004	Change in Rank
1	Île de France, France	432.0	3	2
2	Stockholm, Sweden	396.1	1	-1
3	Comunidad de Madrid, Spain	359.2	7	4
4	Brussels, Belgium	308.6	27	23
5	Prague, Czech Republic	290.7	-	-
6	Bratislavský, Slovakia	280.3	-	-
7	South East, UK	272.5	4	-3
8	London, UK	270.0	6	-2
9	Nordrhein-Westfalen, Germany	229.8	46	37
10	Közép-Magyarország, Hungary	213.7	-	-
11	Centralny, Poland	205.4	-	-
12	West-Nederland, Netherlands	195.4	13	1
13	Eastern, UK	194.3	8	-5
14	Lombardia, Italy	183.2	33	19
15	Sydsverige, Sweden	181.0	11	-4
16	Mellersta Norrland, Sweden	170.7	19	3
17	Switzerland	165.7	18	1
18	Lazio, Italy	160.3	17	-1
19	Norway	157.3	26	7
20	Denmark	156.7	9	-11

Fuente: Robert Huggings, University of Sheffield

Tabla 16. Madrid Global - Alta tecnología

La ciudad deberá apoyar la apertura de mercados internacionales de la tecnología de las empresas madrileñas.

RECURSOS DE TRANSPORTE

En Recursos de Transporte Madrid parte de una posición ventajosa respecto a otras grandes ciudades europeas y mundiales. Respecto al transporte interno de la ciudad; sus magníficas infraestructuras, muy amplia y eficiente red de metro, autobuses urbanos y trenes de cercanías, hacen que el desplazamiento dentro de la ciudad sea relativamente fácil y rápido, y que el tráfico no muestre el grado de congestión de otros lugares.

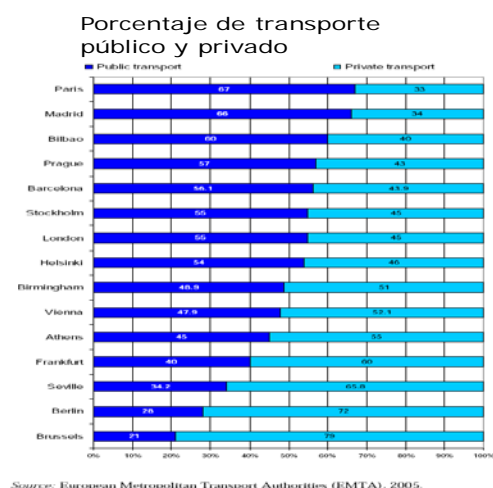


Gráfico268. Madrid Global - Transporte

Mientras que el aeropuerto de Madrid se ha convertido en el 3º de Europa por flujo de viajeros.

Aeropuertos con mayor flujo de pasajeros 2007

Rank	Departure Airport	Total Departures	Compared with 2006	Rank	Departure Airport	Total Departures	Compared with 2006
1	Paris/CDG	276,348	2%	26	Geneva	86,534	9%
2	Frankfurt	246,048	1%	27	Prague	84,584	6%
3	Madrid	241,661	11%	28	Hamburg	81,509	4%
4	London/LHR	240,689	1%	29	Warsaw	75,888	5%
5	Amsterdam	224,520	3%	30	Stuttgart	75,375	0%
6	Munich	214,294	5%	31	Cologne/Bonn	75,135	0%
7	Barcelona	176,227	8%	32	Berlin/TXL	74,367	8%
8	Rome/FCO	167,452	6%	33	Nice	72,339	6%
9	Vienna	138,644	8%	34	Lisbon	71,818	5%
10	Milan/MXP	134,122	7%	35	Milan/Linate	66,495	2%
11	London/LGW	133,485	1%	36	Lyon	65,418	2%
12	Copenhagen	128,789	0%	37	Malaga	63,944	3%
13	Brussels	128,542	4%	38	Edinburgh	62,780	1%
14	Zurich	127,612	3%	39	Budapest	61,307	-2%
15	Istanbul	122,973	8%	40	London/LTN	59,041	7%
16	Paris/ORY	118,557	1%	41	Antalya	56,316	16%
17	Oslo	114,275	6%	42	Las Palmas	56,184	-1%
18	Dusseldorf	113,401	6%	43	Birmingham	55,537	-4%
19	Manchester	109,843	-2%	44	Marseille	51,279	7%
20	Stockholm	109,133	-4%	45	Glasgow	50,915	-3%
21	Dublin	103,338	8%	46	London/LCY	45,670	15%
22	London/STD	103,338	1%	47	Toulouse	45,403	1%
23	Athens	99,805	8%	48	Bergen	45,434	3%
24	Palma	98,468	4%	49	Venice	44,195	8%
25	Helsinki	90,647	2%	50	Valencia	43,235	12%

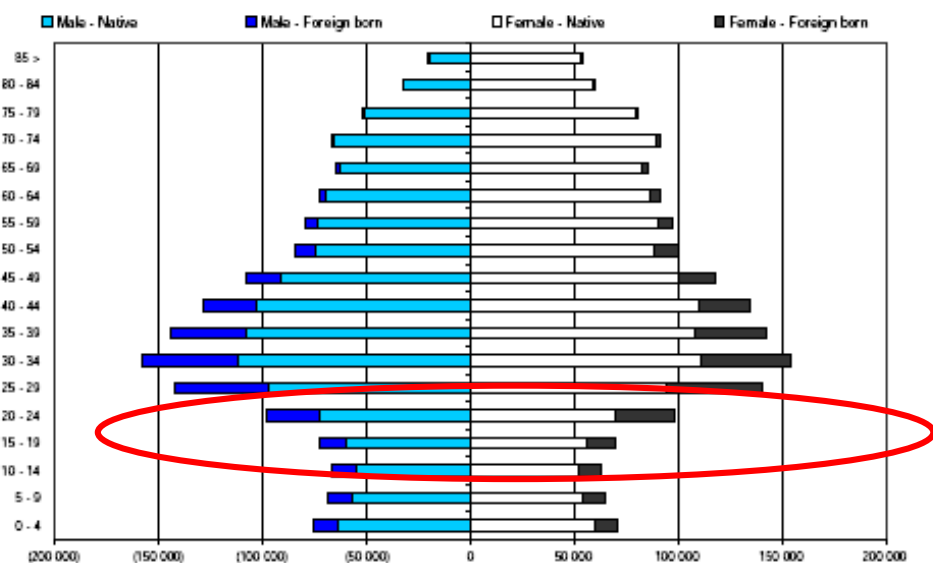
Tabla 17. Madrid Global - Aeropuerto

Madrid deberá incrementar su conectividad en el ámbito internacional.

VENTAJAS DEMOGRÁFICAS

La situación de Madrid en términos demográficos es similar al de las grandes ciudades occidentales, con una fuerte carencia de gente joven. Ello a pesar de la mejora que en este aspecto a supuesto la fuerte tasa de inmigración disfrutada por ciudad.

Pirámide Demográfica de Madrid 2006



Source: City of Madrid.

Gráfico269. Madrid Global - Pirámide poblacional

Madrid debe explotar internacionalmente los éxitos obtenidos hasta ahora en la integración de los inmigrantes, creando una imagen de ciudad multicultural.

INFLUENCIA FINANCIERA

Madrid se encuentra en una buena posición en términos financieros con 2 grandes bancos a nivel mundial con sede en la ciudad y una bolsa que es 4ª por capitalización en Europa. Un gran número de bancos privados y de inversión, cajas de ahorro, compañías de seguros, entidades financieras, empresas medios de pago, compañías de leasing y empresas de envío de remesas completan el tejido financiero de la ciudad.

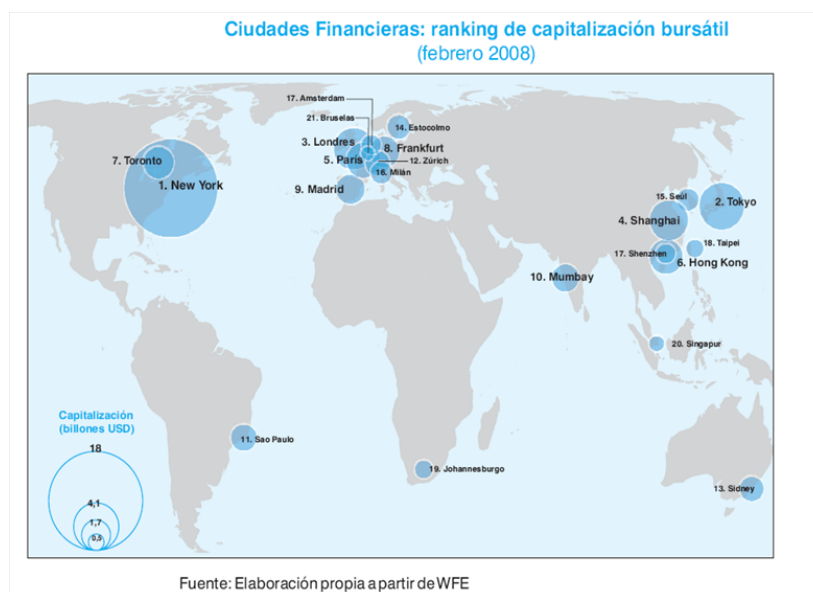


Gráfico270. Madrid Global - Centro Financiero

Para mejorar en esta área la ciudad deberá crear alianzas con las ciudades influyentes en la economía mundial.

COSTES

Madrid sigue siendo una ciudad competitiva en lo referente a costes de mano de obra y gastos de alquiler, respecto a las grandes ciudades mundiales.

<i>Mejores ciudades en coste de alquiler de oficinas</i>	
<i>Warsaw</i>	<i>1</i>
<i>Bucharest</i>	<i>2</i>
<i>Lisbon</i>	<i>3</i>
<i>Barcelona</i>	<i>7</i>
<i>Madrid</i>	<i>10</i>

<i>Mejores ciudades en coste de recursos humanos</i>	
<i>Bucharest</i>	<i>1</i>
<i>Warsaw</i>	<i>2</i>
<i>Budapest</i>	<i>3</i>
<i>Barcelona</i>	<i>8</i>
<i>Madrid</i>	<i>10</i>

Tabla 18. Madrid Global - Costes

Se deberá fomentar una imagen internacional de la ciudad con una alta calidad de vida a un coste razonable.

CALIDAD DE VIDA

La calidad de vida, aunque difícilmente mensurable, puede considerarse en Madrid como media/alta. La capital de España tiene una importante vida cultural, buenas posibilidades de ocio, un transporte razonablemente bueno, una sanidad y un sistema educativo relativamente eficiente, un nivel de vida medio y amplias zonas verdes y de esparcimiento.

La calidad de vida en las ciudades con mas de 3 millones de habitantes , 2007		
Rank 2007	City	Country
1	SYDNEY	Australia
2	TORONTO	Canada
3	BERLIN	Germany
4	MELBOURNE	Australia
5	SAN FRANCISCO, CA	United States
6	PARIS	France
7	SINGAPORE	Singapore
8	TOKYO	Japan
9	BOSTON, MA	United States
10	YOKOHAMA	Japan
11	LONDON	United Kingdom
12	MADRID	Spain
13	CHICAGO, IL	United States
14	NEW YORK CITY, NY	United States
Fuente: Mercer y elaboración propia.		

Tabla 19. Madrid Global - Calidad de Vida

La ciudad debe explotar internacionalmente su renovación en infraestructuras, su calidad de ciudad verde y su atractivo para la organización de grandes eventos.

SEGURIDAD

Madrid es una ciudad relativamente segura, en una posición similar al resto de las grandes capitales europeas y de Canadá, superior al de la mayoría de las ciudades de EEUU e Iberoamérica, aunque inferior a ciudades del norte de Europa o asiáticas como Singapur o Shanghai.

Se deberá llegar a acuerdos con otras grandes ciudades para compartir buenas prácticas en materia de seguridad y prevención de delitos, al mismo tiempo que se deberá potenciar internacionalmente una imagen de ciudad segura.

FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS

Madrid ocupa un puesto intermedio dentro de las ciudades europeas en lo referente a facilidades de ubicación, aunque ello no le impide aparecer como uno de los grandes centros del comercio mundial en algunos rankings.

Index Value	Worldwide Centers of Commerce
94.52	Barcelona, Madrid
93.93	Vienna
93.54	London
93.32	Paris
93.06	Milan, Rome
92.89	Brussels
92.64	Copenhagen
92.63	Berlin, Frankfurt, Munich
92.42	Geneva, Zurich
91.86	Amsterdam

Fuente: Mastercard Index, World Wide Centers of Commerce 2007

Tabla 20. Madrid Global - Facilidad para hacer negocios

La ciudad deberá aprovechar las relaciones internacionales de Madrid Global para facilitar la generación de negocio y la expansión de las empresas madrileñas. Deberá además promover la creación de agentes de Madrid Global en ciudades clave.

IDENTIDAD PROPIA

En los estudios de imagen internacional encargados por el Ayuntamiento de Madrid se ha detectado un desfase entre la percepción exterior de las capacidades de la ciudad y la realidad de las mismas. La necesidad de transmitir una imagen veraz al exterior se hace más evidente si tenemos en consideración que, contrariamente a lo apuntado, la percepción que de Madrid tienen las administraciones públicas extranjeras sí parece ajustarse más a la realidad de la ciudad.

Se deberá ganar la confianza y la colaboración de los medios de comunicación y de los creadores de opinión internacionales, promoviendo la ubicación de sedes internacionales en Madrid y la asociación directa del nombre de Madrid a eventos, marcas madrileñas, películas, etc., reconocidos internacionalmente.

INFLUENCIA INTERNACIONAL

Madrid, al ser capital de España y sede de las instituciones del gobierno central, tiene en occidente una influencia similar a la de cualquier capital de país de tamaño medio. A ello une empero una gran influencia política en Iberoamérica por lazos históricos y culturales, y con los países árabes por las mismas razones.

Table 1: ICCA country and city ranking measured by number of meetings organised in 2007

Rank	City	# Meetings
1	Vienna	154
2	Berlin	123
3	Singapore	120
4	Paris	115
5	Barcelona	106
6	Budapest	90
	Lisbon	90
8	Beijing	87
9	Amsterdam	82
10	Madrid	77
11	Copenhagen	76
12	Prague	72
	Hong Kong	72
14	Seoul	70

Tabla 21. Madrid Global - Influencia internacional

La ciudad debe crear una red de influencia internacional integrada por personalidades relevantes en áreas estratégicas para Madrid Global, potenciando la participación activa en redes y organismos internacionales y estableciendo mecanismo sistemáticos de comunicación y colaboración con las empresas y organismos de Madrid y España, para potenciar su influencia internacional.

CULTURA E INTERCAMBIO CULTURAL

Madrid es una ciudad de alto nivel cultural. De hecho puede considerarse como el mayor centro cultural del mundo en castellano. En ella se publican más libros y se representan más obras de teatro que en ninguna otra ciudad de habla hispana. Gran nº de escritores, pensadores, filósofos, humanistas y artistas viven en la ciudad. La oferta de museos, exposiciones y galerías de arte es de las mejores del mundo, y nuestro legado histórico, artístico y arquitectónico es del más alto nivel. Todo ello ayuda a que sea la 4ª ciudad más visitada de Europa.

Es necesario promover la proyección internacional de la cultura madrileña, desarrollando proyectos de integración con otras culturas iberoamericanas, y facilitando el intercambio cultural con las áreas geográficas definidas como prioritarias.

SERVICIOS A EMPRESAS

Las ciudades globales se establecen como nodos de flujo de capital y negocios porque suministran los apoyos y soportes necesarios para llevar a cabo transacciones económicas de forma fácil y ágil. Dicho soporte se puede traducir en apoyo logístico, consultoría, apoyo financiero, etc. Madrid se encuentra en una posición intermedia en el nº y diversidad de tales proveedores de servicios, aunque muy pocos de ellos son de ámbito internacional.

Se deberá pues facilitar la internacionalización de las empresas madrileñas de servicios avanzados, promoviendo la creación de centros globales de referencia y la im-

plantación en la ciudad de oficinas de organizaciones internacionales de servicios avanzados.



Gráfico271. Madrid Global - Resumen de la posición respecto de los Factores de oportunidad

Posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico de Madrid busca situar Madrid en la posición que debe ocupar como ciudad teniendo en cuenta las nuevas corrientes y reglas del juego en el Siglo XXI Globalizado con sus elementos característicos, sectores o actividades líderes, ventajas competitivas y zonas geográficas de actuación.

Madrid Global deberá transmitir la imagen de una ciudad moderna y vibrante con unas infraestructuras que son ejemplo para todas las grandes urbes del mundo y unas grandes zonas verdes; de pujante economía, con unos sectores financiero y de servicios empresariales avanzados que están a la cabeza de Europa o con una industria constructora y de energías renovables que están al frente de las grandes empresas mundiales; con unas escuelas de negocios que Gráfico entre las más reputadas del mundo; con un gran legado histórico y cultural que incluye alguno de los grandes museos del mundo; con una ciudad emprendedora y bien comunicada, amistosa para la empresa y particulares; cosmopolita, acogedora, solidaria, innovadora y respetuosa con su pasado; habitable, segura, alegre, preocupada por el medio ambiente, con un idioma de alta difusión mundial, y con un buen clima.

Transmitir todos estos mensajes no es tarea fácil y Madrid Global deberá buscar las fórmulas más eficaces para hacerlo. La transmisión de la imagen basada en la publicidad es de alto coste y de una muy corta efectividad temporal, por ello habrá que

buscar otras fórmulas que sirvan para transmitir y amplificar el alcance de los mensajes que comunican las ventajas competitivas de la ciudad.

En la formulación de la Estrategia de internacionalización de Madrid, es necesario tener en cuenta dos ámbitos:

1.-El geográfico; donde actuar, ciudades y sus áreas geográficas de influencia.

2.-El agente clave al que se destina la acción; que pueden ser o bien otras ciudades, instituciones, organismos nacionales o internacionales, medios de comunicación, creadores de opinión, o bien el agente interno que es el propio Ayuntamiento de Madrid.

AMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN

En primer lugar hay que fijar el ámbito geográfico de actuación para Madrid Global ya que intentar abarcar todo el mundo es tarea imposible. En este sentido, parece claro cuales son las regiones mundiales a las que debe dirigirse el esfuerzo, ya que vienen señaladas por los propios objetivos estratégicos de Madrid Global.

- Europa tiene que ser necesariamente zona de actuación, ya que es fundamentalmente Europa la que deberá reconocer a Madrid como 3ª capital.
- Iberoamérica deberá también ser zona de actuación, si se quiere confirmar y reafirmar a Madrid como referente para Iberoamérica. EEUU y Canadá, por el peso que tienen sus grandes ciudades a nivel mundial y en el caso de EEUU también por la importantísima presencia hispana (40 millones de personas) en sus ciudades.
- El Mediterráneo y Cercano Oriente -con extensión a las ciudades emergentes de Asia - como regiones mundiales de las que Madrid será nexo con Europa e Iberoamérica.
- Las grandes ciudades emergentes del mundo, especialmente en Asia pero también en otras zonas en desarrollo como los Balcanes, donde Madrid puede ser referente de buen gobierno y gestión urbana.

Lista de 10 ciudades objetivo prioritario			
Posición	Ciudad	Ámbito Geográfico	Nº de votos
1	Nueva York	EEUU/Canadá	12
2	Miami	EEUU/Canadá	11
	Shanghai	Asia	11
4	Londres	Europa	9
	Tokyo	Asia	9
6	Pekin	Asia	8
	París	Europa	8
8	São Paulo	Iberoamérica	7
	México	Iberoamérica	7
	Buenos Aires	Iberoamérica	7

Tabla 22. MADRID Global - Ciudades prioritarias

AGENTES CLAVE

Agentes clave de Madrid Global son todos aquellos hacia los cuales debe dirigir su esfuerzo transmisor de las ventajas competitivas de la ciudad.

- Los primeros agentes clave son otras ciudades, en la medida en que Madrid pueda servirles de referencia de buen gobierno y mejores prácticas en la gestión de los servicios urbanos.
- Agentes clave son también los agentes económicos, culturales y sociales junto a los organismos de la ciudad, en cuanto a que es necesaria su colaboración y compromiso con Madrid, ya que serán los auténticos actores de la internacionalización de la ciudad.
- Las Instituciones y organizaciones internacionales, se han identificado como agentes clave, al menos aquellas de ámbito e influencia internacional en cuya participación activa, o con cuya alianza, se potencia la imagen de Madrid.
- Los Medios de Comunicación, son unos actores básicos para cerrar la brecha de percepción actual de Madrid. En este tipo de agentes clave se diferencian del resto de los medios, por su nº e importancia, los medios escritos.
- También se incluyen como agentes clave aquellas personas creadoras de opinión, que pueden convertirse en los mejores embajadores internacionales de Madrid.
- El agente clave interno, ya que es parte esencial de Madrid Abierto, y es también un factor esencial para la consecución de los objetivos.

Los propios directivos de Madrid Global han sido los encargados de identificar los agentes clave en cada una de las categorías arriba indicadas. Todos los esfuerzos de comunicación deberán centrarse en esos agentes, buscando con ello la máxima eficiencia en la utilización de unos recursos limitados.

A título de ejemplo se muestra a continuación el listado de grandes ciudades con las que Madrid Global deberá centrar sus esfuerzos de comunicación, según la elección realizada por sus directivos.

Identificación de Objetivos Principales

Situar a Madrid en la escena de las grandes ciudades globales como:

- 3ª Metrópoli Europea.
- Plaza Mayor del mundo en español y referente iberoamericano.
- Nodo entre culturas y continentes.
- Referente urbano para las ciudades emergentes.

Madrid, 3ª Metrópoli Europea (detrás de Londres y París, y delante de Berlín, Frankfurt, Roma, Milán), lo que se justifica por razones, económicas, geográficas, históricas y culturales.

Madrid, Plaza Mayor del mundo en español y referente iberoamericano.

Madrid, Nodo entre culturas y continentes con una posición única en el mundo conectando Europa y la UE e Iberoamérica siendo un país mediterráneo con grandes vínculos con el cercano oriente.

Madrid, referente urbano para las ciudades emergentes por su alto nivel de gestión urbana y donde se aprecia la necesidad de un referente de desarrollo urbano sostenible en zonas de alto crecimiento: Brasil (Sao Paulo), India (Delhi) el Sudeste Asiático (Shangai) y el Golfo Pérsico (Dubai) ...

Descripción del Mapa Estratégico

Una vez realizado el análisis externo del entorno en que se mueve Madrid Global y el análisis interno de Madrid con sus fortalezas y debilidades. Una vez definido el posicionamiento de la ciudad con sus cuatro objetivos clave, se desarrolló el Mapa Estratégico que convierte las ideas estratégicas en un modelo de gestión estructurado y sistémico.

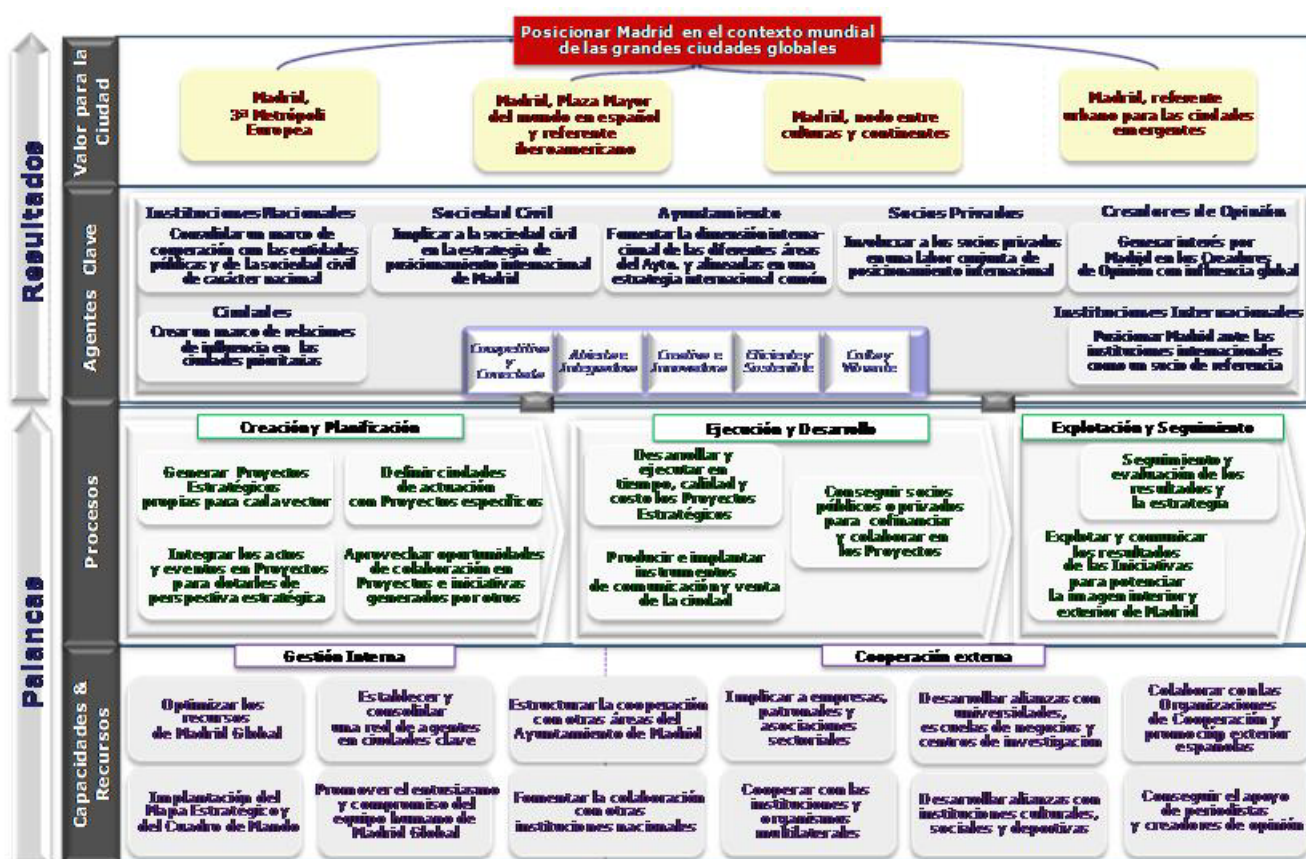


Gráfico272. Madrid Global - Mapa estratégico

Para su elaboración se ha tenido en consideración los objetivos del Programa Operativo de Gobierno y las opiniones de expertos y directivos de Madrid Global.

El posicionamiento de Madrid se refleja en la parte superior del Mapa, aquella correspondiente a resultados. Esta sección del Mapa correspondiente a los resultados se subdivide en Valor para la Ciudad y en Interlocutores clave.

Una vez definidos los objetivos de Resultados y en función de ellos, se fijan los objetivos a perseguir en Procesos y en Capacidades y Recursos. Es decir, las palancas necesarias para obtener los resultados vistos anteriormente.

Definición de Vectores Estratégicos

Los Vectores definen las apuestas estratégicas de la ciudad como mensaje clave para conseguir su posicionamiento internacional. A partir de los atributos y características que definen su ventaja competitiva, se construye una línea argumental que hará las veces de almacén al discurso que va a emplear la ciudad para reforzar su posición global.

Los Vectores de Comunicación de Madrid son:

- Competitiva y Conectada
- Abierta e Integradora
- Creativa e Innovadora
- Eficiente y Sostenible
- Culta y Vibrante

Los Vectores serán usados para agrupar los Proyectos Estratégicos que se vayan emprendiendo, para lanzar el discurso en el ámbito geográfico al que va dirigido y hacerlos más fácilmente gestionables.

Mostramos a continuación los proyectos estratégicos encuadrados en los distintos vectores. Establecer la Red de representantes en las Ciudades Clave

PROYECTOS VECTOR COMPETITIVA Y CONECTADA

- Establecer alianzas y acuerdos de colaboración con: Cámaras de Comercio, Promomadrid, Casas de Madrid en el mundo, Embajadas., ASICMA, Escuelas de Negocio y Universidades, Instituto Cervantes, etc.
Para: captar y explotar oportunidades proactivamente.
- Promocionar la participación activa y coordinada en redes y organismos internacionales y promover la ubicación de sedes internacionales en Madrid.

- Exportar el conocimiento del Ayuntamiento sobre la gestión de infraestructuras al exterior y promover nuevas colaboraciones de empresas (Clúster de Infraestructura y Servicios Públicos).
- Promover la evolución del Club M16, más allá del soporte a los JJOO, hacia la internalización de sus socios y con un horizonte temporal indefinido, como coalición urbana con empresas y otros organismos cívicos para proyectar Madrid internacionalmente.
- Promover que los programas de postgrado alcancen el estatus de internacional.
- Promover y facilitar la consolidación internacional de clusters tecnológicos actuales y emergentes (Energía y Medioambiente, Biotecnología, aeronáutico, etc.).
- Actuar como promotora de un Club de Grandes Ciudades del Mundo.

PROYECTOS VECTOR ABIERTA E INTEGRADORA

- Continuar el impulso y desarrollo de proyecto *Open Cities*.
- Colaborar con las Áreas del Ayuntamiento, y otros organismos públicos y privados, para potenciar el conocimiento por los ciudadanos de la realidad de Madrid y su proyección internacional, creando un estado de identificación y orgullo de la ciudad.
- Ganar la confianza y la colaboración de los medios de comunicación y de los creadores de opinión internacionales.
- Crear el título honorífico de "Embajadores de la Ciudad de Madrid".
- Estructurar la recogida de eventos noticiables que ocurren en Madrid para su difusión internacional.
- Aprovechar las relaciones internacionales para desarrollar proyectos de cooperación con terceras ciudades en temas de integración social de inmigrantes.
- Promover y ayudar a la creación de una Red para los estudiantes y antiguos alumnos Erasmus.
- Llegar a un acuerdo con las Escuelas de Negocio establecidas en Madrid para promocionar la imagen de la Ciudad.
- Crear una Sociedad integradora y de ayuda de ONGs.

PROYECTOS VECTOR CREATIVA E INNOVADORA

- Crear un Centro de Estudios Internacionales en el que participen expertos y grupos de investigación de relevancia global, para el estudio comparativo de la posición que Madrid ocupa en las clasificaciones internacionales.

- Crear un Grupo de Pensamiento internacional, con creadores de opinión, sobre Urbanismo y Grandes Ciudades.
- Mantener el impulso y la colaboración con la Cátedra de Estrategias Urbanas Internacionales Madrid-Global (IE).
- Crear el Ranking Madrid de "Interconexión e influencia cultural".
- Colaborar con otras áreas del Ayuntamiento para promocionar la innovación y la internacionalización de las PYMEs de Madrid (Facilitando contactos y pruebas piloto de nuevas tecnologías).
- Promover y ayudar a la creación de un Master de Gestión Urbana en Escuelas de Negocios de prestigio.
- Promover y ayudar a la creación de un Centro de Estudios Legales Internacionales.
- Promover y ayudar a la creación de un Premio/Concurso tecnológico/medioambiental internacional dirigido a las universidades.
- Promover la creación de un Congreso Mundial de Escuelas de Negocio en Madrid.

PROYECTOS VECTOR EFICIENTE Y SOSTENIBLE

- Promover un Master de Gestión Urbana en alguna de las escuelas de negocios de prestigio de la ciudad.
- Promover y ayudar a la creación de un premio tecnológico/medioambiental de carácter internacional, en colaboración con alguna de nuestras universidades

PROYECTOS VECTOR CULTA Y VIBRANTE

- Mantener el soporte, la colaboración y el impulso al proyecto M16.
- Impulsar y aprovechar los grandes eventos con repercusión internacional (por ejemplo, Exposición Universal de Shanghai 2010).
- Poner en marcha una exposición itinerante internacional de carácter multidisciplinar sobre la Historia de Madrid y España.
- Promover y ayudar a la creación de cursos artísticos de especialización internacionales (por ejemplo; de Restaurador de arte, Música, pintura, etc.).
- Crear un programa de intercambio musical en la calle, con ciudades de Iberoamérica.
- Conseguir que Madrid sea ciudad de referencia en el cine y series de TV de impacto internacional.

- Colaborar con un productor internacional de TV para la creación de un concurso/Programa internacional de conocimiento de Grandes Ciudades.

Para la puesta en marcha de los proyectos estratégicos se diseñaron fichas de ayuda a su lanzamiento, control y desarrollo. Estas fichas, de las que se presenta a continuación un ejemplo, llevan un código de control, el nombre del proyecto y su descripción, que deberá incluir los siguientes puntos:

- El Vector, la ciudad y el cliente al que corresponde la iniciativa.
- Misión y objetivos del proyecto.
- Productos que se deben entregar y sus plazos.
- Organización del proyecto, definiendo el líder, coordinador y miembros de la misma.
- Riesgos que existen para su consecución.
- Palancas que se utilizan para su logro.

MG-02-08	Crear Centro de Estudios Legales Globales de Madrid				1. Descripción
VECTOR	Creativa e Innovadora	CIUDAD	Madrid	CLIENTE	Empresas
MISIÓN Y OBJETIVOS			PRODUCTO (ENTREGABLES)/PLAZOS		
Misión: ➤ Crear un centro de estudios de reconocida solvencia en la legislación internacional en Madrid Objetivos: ➤ Crear el Centro y conectarle con las Universidades de USA, EU e Iberoamérica ➤ Hacer que el Centro sea conocido y considerado internacionalmente ➤ Publicitar los resultados ➤ Ayudar a que se consolide			1. Centro definido / fin 2008 2. Acuerdos con Universidades de USA / mediados 2009 3. Acuerdos con Universidades de EU / mediados 2009 4. Acuerdos con Universidades de Iberoamérica / mediados 2009 5. Centro inaugurado / fin 2009 6. Repercusión en medios internacionales / fin 2009 7. Seguimiento de alumnos y noticias/ periódico semestral		
ORGANIZACIÓN			RIESGOS	PALANCAS	
Líder Directivo			No conseguir el apoyo de universidades y centros de estudio	Comunicación estructurada y fluida Formación adecuada para su gestión y comercialización.	
Coordinador					
Miembros					
Librería de Proyecto					
CRITERIOS		CRITERIOS DE ÉXITO			
		INDICADORES		METAS	
Universidades que apoyan al Centro		Número de Universidades		>3	
Trabajos generados por año		Número de trabajos		>5	
Alumnos		Número de alumnos anuales		>100	
Noticias generadas		Número de noticias (Impacto en medios)		> 20	

Gráfico273. Madrid Global - Ficha definición proyecto

Desarrollo del Seguimiento Dinámico

Para facilitar el seguimiento de Vectores y Proyectos Estratégicos en la medida en que afectan a los diferentes Agentes Clave de Madrid Global se preparan unas matrices de control que permiten comprobar en qué medida los proyectos cubren todos los Vectores y todos los clientes prioritarios.

Vectores vs Ciudades Prioritarias	Nueva York	Miami	Shangai	Londres	Tokyo	Pekín	París	São Paulo	México	B. Aires
Competitiva y Conectada										
Abierta e Integradora										
Creativa e Innovadora										
Eficiente y Sostenible										
Culta y Vibrante										

Gráfico274. Madrid Global - matriz de control

El seguimiento de la Estrategia consiste en medir el grado de cumplimiento de los Objetivos fijados en el Mapa Estratégico. Para poder comprobarlo se utilizan Indicadores.

Se fijan indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos, de forma que se pueda hacer seguimiento de todos ellos. Los indicadores son cuantitativos - para permitir observar su evolución en el tiempo – y de alto significado para el objetivo de que se trate. A continuación podemos observar los indicadores fijados para los objetivos estratégicos correspondientes a *Valor para la Ciudad* en el Mapa Estratégico.

INDICADORES – PERSPECTIVA DE VALOR PARA LA CIUDAD

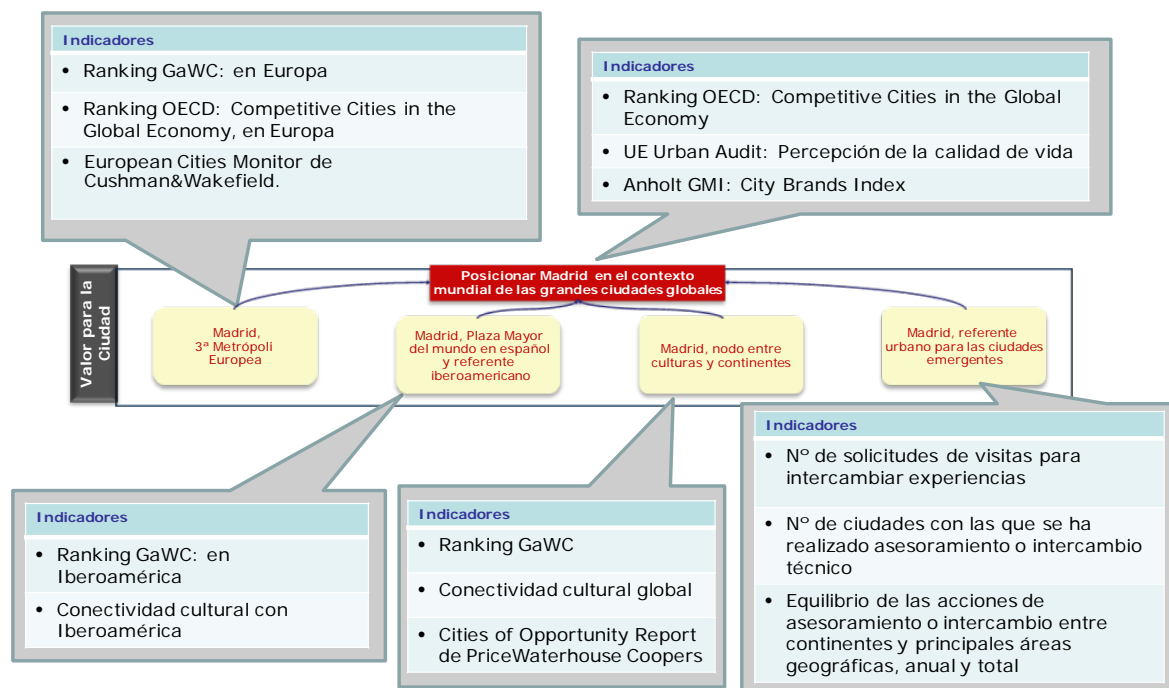


Gráfico 275. Madrid Global - indicadores de Valor para la Ciudad

INDICADORES – PERSPECTIVA DE AGENTES CLAVE

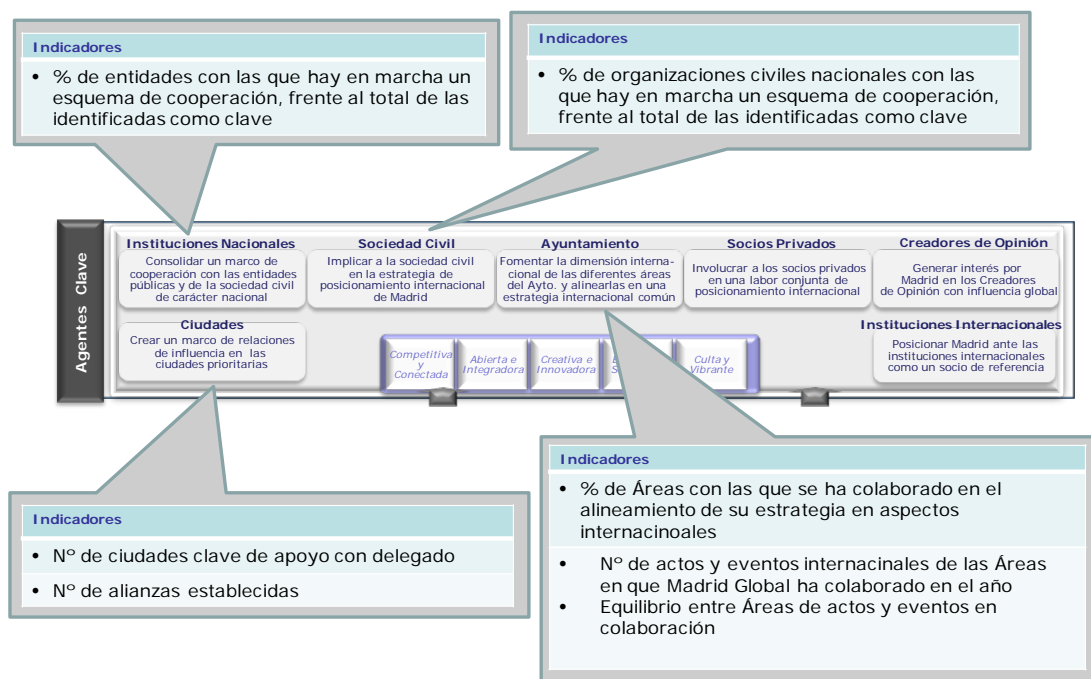


Gráfico 276. Madrid Global - indicadores de Agentes Clave (1)

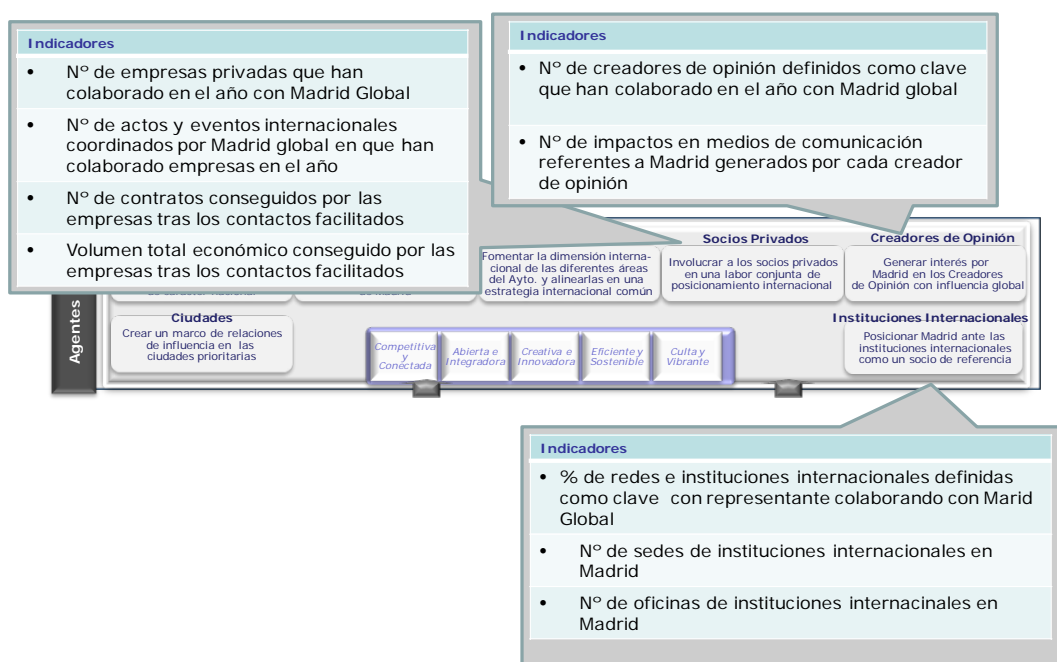


Gráfico 277. Madrid Global - indicadores de Agentes Clave (2)

INDICADORES – PERSPECTIVA DE PROCESOS

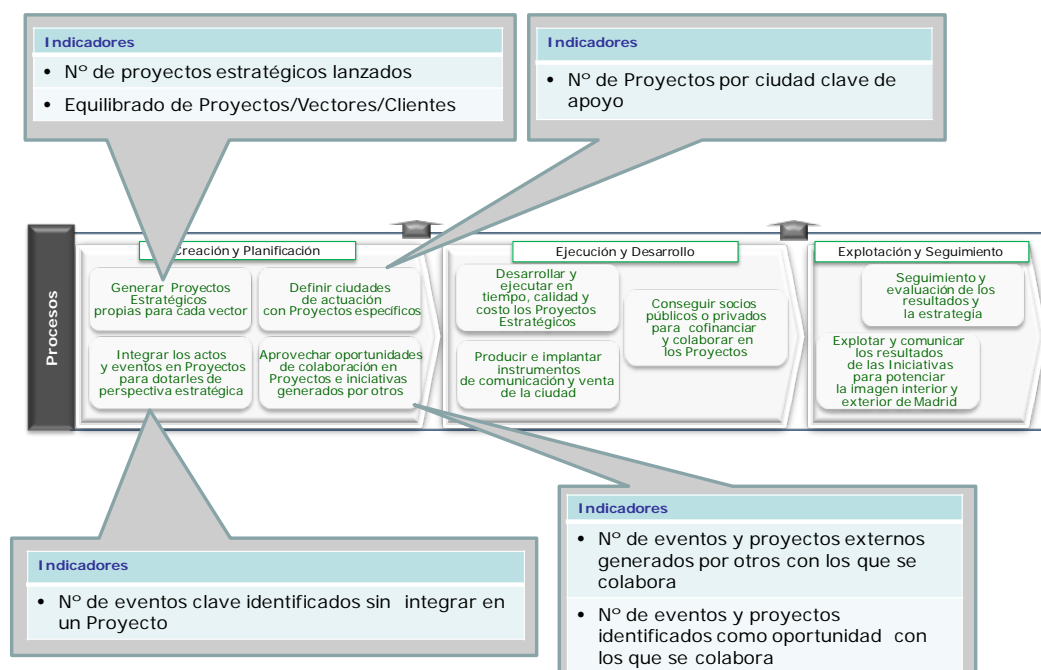


Gráfico 278. Madrid Global - indicadores Procesos (1)

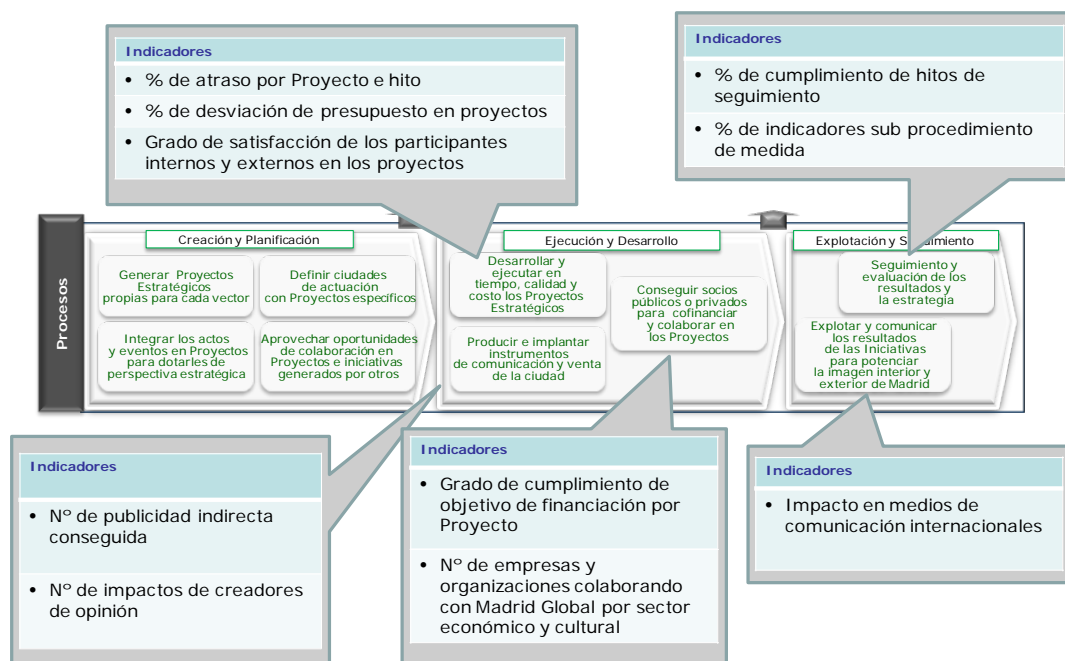


Gráfico279. Madrid Global - indicadores Procesos (2)

INDICADORES – PERSPECTIVA DE CAPACIDADES Y RECURSOS

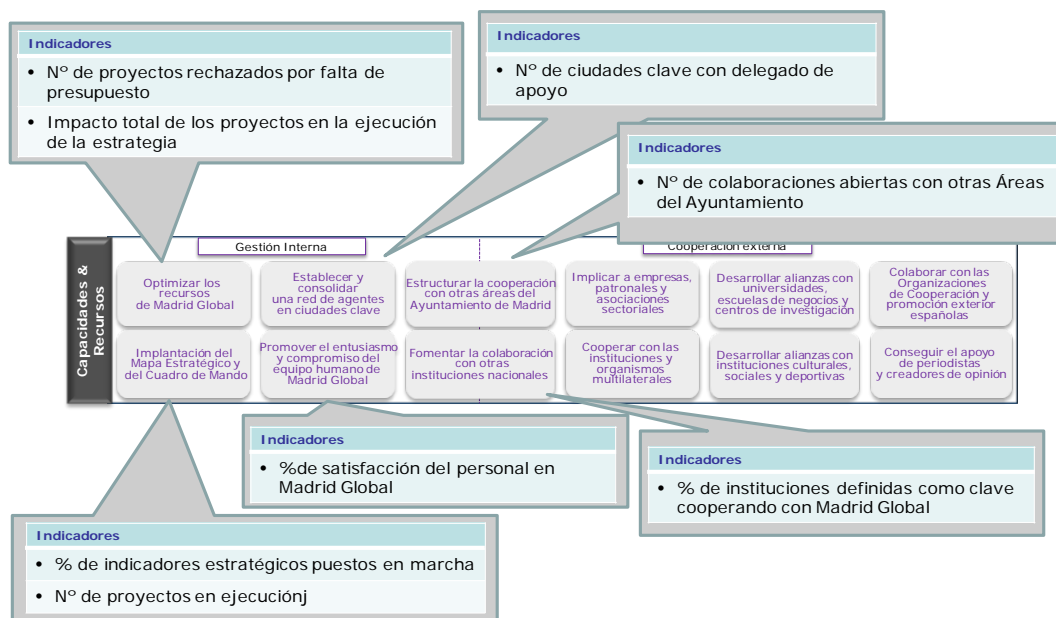


Gráfico280.Madrid Global - indicadores Capacidades y Recursos (1)



Gráfico281. Madrid Global - indicadores Capacidades y Recursos (2)

7.4. RESULTADOS

Los resultados de la Estrategia internacional de Madrid han sido muy destacables y de hecho, el proceso de evaluación externa que está experimentando Madrid con objeto de su candidatura a los Juegos Olímpicos así lo demuestra.

Estrategia

Entorno y Diagnóstico. Informe COI

	TOKIO 2016	MADRID 2016	CHICAGO 2016	rio2016	Ulsan 2016	PRAHA 2016	RIEY 2016
Apoyo gubernamental y opinión pública	8,5	9	7,9	8,8	8,7	6,7	7,4
Infraestructura general	8,9	8,9	7,4	7,2	7,5	6	5,6
Instalaciones deportivas	8,7	8,8	7,2	7,4	8,2	6,3	5,6
Villa olímpica	8,9	8,7	8,6	7,7	8,6	7,2	8,1
Medioambiente	8,8	8,8	8	7,6	8,2	7,4	6
Alojamiento	10	8,8	9,8	6,4	7,7	5,8	4,8
Transporte	8,5	9	7,8	7,5	8,3	7	8,5
Seguridad	9	7,9	8,2	7	7,1	6,1	5,8
Experiencia	8	8,2	8	7,9	7,6	6,4	6,4
Finanzas	8,5	8,5	8	7,7	8,6	6,7	6,4
Legado	9	9	8	8	7	5	5
Puntuación final	8,6	8,4	7,4	6,8	7,4	5,7	4,9

■ Máxima puntuación
 ■ Máxima puntuación igualada, pero en media se es superior
 ■ Mínima puntuación
 ■ Puntuaciones máximas iguales
 ■ Máxima puntuación igualada, pero en media se es inferior

- Madrid obtiene la segunda posición, a solo dos décimas de Tokio y superando en un punto a Chicago
- Madrid obtiene la puntuación más alta en 9 criterios (en 4 de ellos empatada con Tokio)
- Supera a Chicago en todos los criterios, salvo en alojamiento y seguridad.
- Es la única, junto con Tokio, que no obtiene en ningún subcriterio una puntuación mínima inferior a 6.



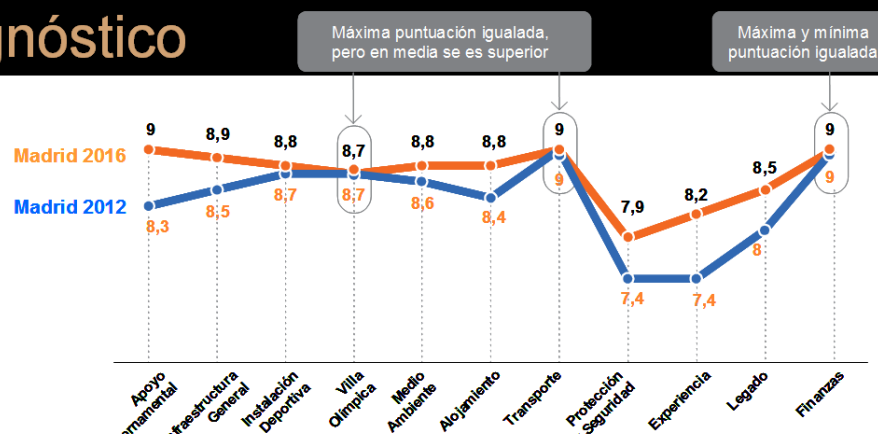
/MADRID/ madrid GLOBAL

Gráfico282. Madrid Global - evaluación COI

Como podemos observar, la evaluación que hacen los miembros del COI con respecto a Madrid es altamente positiva situándola entre los grandes de la liga mundial de ciudades.

Adicionalmente, cuando se observa la evolución de la evaluación del COI hace unos años para el 2012 con la actual para el 2016 se observa una clara mejora en la mayoría de los criterios de evaluación, lo cual respalda que los resultados de la Estrategia están dando sus frutos.

Estrategia Diagnóstico



- Madrid ha mejorado en 10 de los 11 criterios
- La mejoría de los servicios públicos de la Ciudad se reflejan en:
 - Mejora de 4 décimas en infraestructuras
 - Mejora de 2 décimas en medio ambiente
 - Mejora de 5 décimas en seguridad
- También destaca la mejora del apoyo gubernamental y de la experiencia en la organización de eventos deportivos.



MADRID / madrid_GLOBAL

Gráfico283. Madrid global - COI, comparativa 2012-2016

7.5. CONCLUSIONES

El caso de Madrid Global es una clara referencia en la implantación de mecanismos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública.

Podemos destacar algunos aspectos:

1. Recorrido suficiente:

La Estrategia internacional de Madrid viene de lejos y ha sido reforzada en los últimos años con nuevos mecanismos (como el Mapa estratégico y los vectores estratégicos) que profundizan en la misma y la completan

2. Claro liderazgo:

El liderazgo de la Estrategia internacional de Madrid cuenta con el impulso del propio alcalde y dentro de la Oficina con la involucración y compromiso de su Coordinador General.

3. Excelencia en la Dirección Estratégica:

La Dirección Estratégica cuenta con los elementos fundamentales de una buena Dirección Estratégica (tanto a nivel global como operativizado con Mapas estratégicos, indicadores y acciones).

4. Resultados tangibles

Hay resultados tangibles que refuerzan y demuestran la validez del modelo y de los mecanismos que lo soportan.

PARTE IV – CONCLUSIONES

Capítulo 8

Análisis de conjunto y conclusiones

Capítulo 8. Análisis de conjunto y conclusiones

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que ha dado lugar al desarrollo de esta tesis tiene como objetivo la realización de un análisis empírico sobre:

- 1) Cuál es el grado de introducción de mecanismos integrados y avanzados de Dirección Estratégica en la práctica de la gestión pública, mecanismos que se vienen aplicando desde hace tiempo y con profusión especialmente en organizaciones del ámbito privado.
- 2) Cuál es la evolución actual y tendencias futuras en relación con la Dirección Estratégica en la gestión pública.
- 3) Cómo han implantado en la práctica estos mecanismos algunas organizaciones que podemos considerar como referencia en este ámbito.

Todo ello debe servir para identificar el estado actual de la situación y orientar los desarrollos futuros en Dirección Estratégica que permita una gestión más eficaz, eficiente, transparente y participativa en el marco de una gestión pública moderna como la que actualmente necesita nuestra sociedad.

PLANOS ANALÍTICOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada ha combinado en su desarrollo varias técnicas dirigidas a, por una parte, analizar el estado y grado de implantación en la práctica de la Dirección Estratégica en las organizaciones públicas en general, por otra a conocer la relevancia y características que le otorga un panel de expertos a la Estrategia y a la Dirección Estratégica en la gestión pública, así como su evolución y tendencias, y finalmente algunos casos que podemos considerar como referencia en la introducción y aplicación a la gestión de técnicas avanzadas de Dirección Estratégica.

Se configura, pues, una investigación completa y multidimensional, donde la combinación de estos tres planos paralelos nos permite conocer y analizar cuál es la situación actual y hacia dónde debemos dirigir los esfuerzos futuros en el marco de la mejora de la gestión pública impulsada desde el marco conceptual de la Excelencia, de la Creación de Valor Público, de la Nueva Gestión pública y de la Gobernanza.

La investigación se ha estructurado a través de tres ejes:

- 1) Análisis empírico de la situación actual de implantación mediante un cuestionario detallado y tabulado. Se ha tratado de una línea de trabajo amplia y exhaustiva donde 1.186 organizaciones públicas de los diferentes niveles y ámbitos fueron llamadas a participar, habiendo obteniendo en el proceso un buen nivel de respuesta, con 206 directivos y técnicos públicos participantes pertenecien-

tes a todos los niveles de nuestra gestión pública multinivel (central, autonómica y municipal) que han respondido a un cuestionario detallado con 29 preguntas sobre los diferentes aspectos y elementos de una Dirección Estratégica avanzada e integrada en el seno de sus respectivas organizaciones.

- 2) Análisis Delphi de prospectiva cualitativa y de evolución y tendencias con un panel de expertos. El panel Delphi ha sido amplio y ha integrado a 34 expertos conocedores de la gestión pública de diferentes procedencias y experiencias, lo que ha aportado gran riqueza a sus comentarios a través de las diferentes interacciones propias de esta metodología de análisis cualitativo y prospectivo.
- 3) Análisis de casos de referencia. Se han analizado en detalle tres casos de referencia (Transportes Metropolitanos de Barcelona, Valenciaport – Autoridad Portuaria de Valencia y Madrid Global, la oficina del Ayuntamiento de Madrid encargada de la estrategia y proyección internacional de la Ciudad de Madrid) que se enmarcan en diferentes ámbitos de la gestión pública y presentan desarrollos avanzados, con resultados tangibles, medibles y suficientemente contrastados.

Adicionalmente, se ha partido de la existencia de una investigación similar anterior, de la que el autor de la tesis fue coautor, realizada en los años 2005-2007 y publicada en el *Libro Blanco de la Dirección Estratégica en España 2007-2009* (Trullenque y Fernández, 2007). Ello ha permitido comparar los resultados obtenidos en uno y otro caso, esto es, el análisis realizado en relación a las organizaciones públicas con el anterior estudio llevado a cabo en el ámbito de las grandes compañías españolas del sector privado.

LA INMADUREZ DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS

El análisis de las respuestas de 206 directivos y técnicos públicos al cuestionario sobre implantación de técnicas avanzadas e integradas de Dirección Estratégica en sus respectivas organizaciones (con un índice de respuesta del 17,6%, lo que resulta bastante significativo), revela un grado de madurez todavía muy incipiente, bajo y no consolidado en la introducción de mecanismos avanzados e integrados de Dirección Estratégica en la gestión pública española.

Esta afirmación viene refrendada por los siguientes aspectos obtenidos como resultado de la investigación:

(i) La formulación estratégica resulta escasa en general

Se observa un escaso grado de utilización, a la hora de formular la Estrategia, de aspectos que conceptualmente resultan claves para una buena definición.

Únicamente entre el 50% y 65% de organizaciones encuestadas utilizan la Misión, Visión, Políticas y Acciones/Proyectos. Este aspecto resulta muy llamativo ya que no es posible definir una Estrategia bien orientada sin clarificar por ejemplo cuál es la Misión

(razón de ser de la organización desde el punto de vista de creación de valor) y Visión (posición de futuro que la organización desea alcanzar en un horizonte temporal determinado). De la misma forma, una Estrategia formulada sin Acciones/Proyectos resulta una simple declaración de intenciones sin acciones estratégicas concretas (diferentes de las puramente operativas) que le dé forma.

Continuando con otros elementos relevantes, observamos que aspectos tan cruciales como las Propositiones de Valor a clientes, empleados y otros actores (que definen cuáles son en concreto las aportaciones de valor que la organización desea aportar a sus principales grupos de interés), y que resultan fundamentales para orientar la organización hacia una verdadera creación de valor, únicamente son utilizadas por un escaso grupo de entre el 20% y el 40%. Dentro de este apartado, quiero destacar el caso especial de la Proposición de Valor a clientes que es un puntal clave en una gestión pública moderna, tal como queda reflejado en por ejemplo tanto el Modelo EFQM como la Gobernanza, que acaba siendo contemplado solamente en el 38% de las organizaciones (es decir, una amplia mayoría no lo utiliza).

A la vez resulta notorio que, sin embargo, cuando se pregunta por la conveniencia de utilizar todos estos aspectos, los encuestados confirman su importancia y utilidad, si bien la realidad práctica es que, como hemos visto, no se acaban utilizando. Dentro de este análisis sobre la relevancia de los diferentes aspectos, quiero destacar que la Proposición de Valor a clientes, si bien es destacado como importante (3,78 en una escala de 1 a 5), no resalta especialmente con respecto a otros elementos e incluso se encuentra algo por debajo de elementos como objetivos estratégicos de tecnología (4,09) o políticas (4,18) y otros, lo cual indica que todavía queda un camino por recorrer a la hora de concienciar a las organizaciones públicas sobre la necesidad de orientarse al cliente.

Asimismo el grado de formalización del proceso estratégico resulta bajo ya que únicamente el 37% declara contar con un proceso formal y estructurado. Por su parte, un 58% afirma que su proceso de formulación estratégica les permite identificar de forma explícita y con suficiente detalle qué hacer y qué no hacer; este porcentaje, si bien parece incluso alto dado el bajo grado de formalización y estructuración del proceso así como los defectos detectados en la consideración de aspectos clave (lo cual nos puede inducir a una sospecha sobre si lo que se conoce es estratégico u operativo) revela que hay al menos un 42% de organizaciones públicas que no lo puede identificar claramente.

Por lo que respecta al horizonte de planificación de la Estrategia (es decir, el marco temporal de futuro en el que se mueve el pensamiento estratégico de la organización), se observa que el más ampliamente utilizado es de 4 a 5 años (44%). Este horizonte que coincide básicamente con el periodo de una legislatura y puede resultar, sin embargo, poco adecuado para la gestión de muchas políticas económicas y sociales de carácter e impacto más dilatado en el tiempo. Se refrenda así una percepción que tengo de la práctica donde el horizonte político legislativo marca el pensamiento estratégico independientemente de cuál sea el horizonte estratégico natural y más adecuado para la actuación de la organización resultando en muchas ocasiones en una visión cortoplacista y muy marcada por intereses electorales.

(II) La medición y consiguiente utilización de metas es asimismo todavía muy escasa

Ello dificulta enormemente tanto la concreción de las apuestas estratégicas (pasando de generalidades e ideas a compromisos) como el seguimiento posterior de su evolución, que viene muy dificultada al no tener puntos de referencia.

Solamente un 33% dispone de un sistema de indicadores diseñado para el seguimiento de la estrategia y asimismo, a este respecto, podemos señalar que las Acciones/Proyectos se miden únicamente en el 63% de los casos mientras que las Proposiciones de Valor se miden en menos del 50% de las organizaciones. Para darnos cuenta del verdadero grado de medición, si por ejemplo nos fijamos de nuevo en la Proposición de Valor a clientes observamos que del 38% de organizaciones encuestadas que utilizan este aspecto solamente lo miden el 51%, lo que equivale a decir que menos del 20% de la muestra total afirma utilizar y medir este aspecto, lo que también supone que un 80% no lo utiliza y mide.

A su vez, solamente un 11% dispone de metas (números concretos que se desea alcanzar en el futuro) para todos los indicadores estratégicos.

(iii) El despliegue estratégico y la comunicación de la estrategia resultan especialmente pobres

Sólo se despliega a toda la organización en uno de cada cinco casos (19%) siendo la alternativa más frecuente la de un despliegue parcial, es decir sin cubrir todas las unidades de primer o segundo nivel (26%), lo cual tampoco resulta ser muy significativo. Por otra parte, sólo se comunica a toda la organización en uno de cada 3 casos (31%) por lo que no es de extrañar que todavía la percepción de la Estrategia y conocimiento de la misma que existe en el seno de la inmensa mayoría de las organizaciones públicas sea muy escaso. Ello nos lleva, pues, a la conclusión de que la Estrategia, cuando existe, se vive muy poco “aguas abajo” de la organización, lo cual dificulta sin duda su implantación ya que es precisamente en estos niveles inferiores donde la Estrategia se ejecuta realmente.

A falta del apropiado despliegue y comunicación de la Estrategia, es el Presupuesto el mecanismo más utilizado, junto con algún esquema de despliegue de objetivos (no necesariamente estratégicos), siendo este mecanismo utilizado en el 32% de los casos. A este respecto, debemos considerar que el Presupuesto, dada su naturaleza esencialmente financiera y cuya base y punto de referencia es el pasado, resulta cada vez más insuficiente como herramienta única de enfoque y alineamiento estratégico en una organización orientada a la creación de valor. De hecho el presupuesto en muchas ocasiones lo que hace es consolidar y perpetuar un status quo determinado en lugar de apoyar la orientación de la organización hacia la creación de valor en el presente y futuro.

A pesar de ello, se observa de forma esperanzadora la introducción incipiente de algún elemento avanzado e innovador de Dirección Estratégica como son los Mapas Estratégicos que dice utilizar un 22% de las organizaciones; a este respecto debo señalar sin embargo que mi experiencia práctica me indica que muy pocas organizacio-

nes utilizan realmente Mapas Estratégicos que puedan considerarse estratégicos de verdad (ya que en muchas ocasiones el contenido estratégico resulta ser muy pobre).

(iv) El seguimiento es poco sistemático y profundo

Solamente un 13% sigue la Estrategia a todos los niveles y únicamente un 19% realiza un seguimiento formal, llamando poderosamente la atención el bajo alineamiento y valoración de todos los aspectos relacionados con la gestión de personas; así sólo se valoran con un grado de alineamiento estratégico alto un escaso número de casos en aspectos clave como son: Objetivos personales (25,2%), Compromiso (24,3%), Desarrollo del personal (18,0%), Selección y promoción de Líderes (17,5%), Planes de Carrera (7,8%) y Compensación (9,2%).

Asimismo resulta destacable que la coherencia de las decisiones con la Estrategia presenta todavía amplias oportunidades de mejora (sólo un 36% afirma que el grado de coherencia entre las decisiones directivas y la estrategia es alto).

(v) Se detectan importantes barreras para el alineamiento estratégico

Finalmente se señalan como barreras para el alineamiento estratégico la resistencia al cambio y la existencia de visiones parciales (63,1% y 61,7% respectivamente), muy propias de un estilo de gestión de carácter todavía bastante burocrático y de un bajo nivel de implantación de mecanismos integrados de Dirección Estratégica desplegados y comunicados a lo largo de la organización.

Asimismo a en la parte cualitativa de la investigación (Delphi) así como en los comentarios vertidos en las entrevistas a directivos de los casos de referencia se hace mención a menudo de la existencia de importantes barreras que explican la baja introducción práctica de estas técnicas.

(vi) Hay diferencias según los ámbitos

Con respecto a esta conclusión general, la situación mejora (aunque no drásticamente) a medida que los niveles administrativos se acercan al ciudadano, como sucede en la Administración Local, así como en los casos en los que se las organizaciones obtienen acreditaciones y premios (sean internos de la Administración o externos).

Sin embargo, cuando comparamos la situación con la que se observa en las grandes organizaciones privadas de nuestro país (puesta de manifiesto en la investigación previa a la que antes nos hemos referido), la situación en la gestión pública es claramente peor.

(vii) La inmadurez en la implantación de técnicas avanzadas e integradas de Dirección Estratégica en la gestión pública

Podemos concluir, pues, que en la actualidad debemos calificar todavía la situación como de inmadurez en todos los elementos que configuran una Dirección Estratégica avanzada (formulación, concreción operativa, implantación, seguimiento y realimenta-

ción), a pesar de que se observa de forma incipiente el interés y la utilización de algunos de estos elementos en un grupo de organizaciones pioneras.

(viii) *Una clara oportunidad de mejora*

Por todo lo señalado anteriormente, existe sin duda una gran oportunidad de mejora todavía no explotada en cuanto a la introducción de la Dirección Estratégica en la gestión pública. Esta introducción, tal como ha demostrado desde hace décadas en la gestión privada, está llamada a aportar un gran valor a la gestión pública, una vez vaya siendo utilizada de forma habitual.

TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE FUTURO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

Las opiniones obtenidas del panel de 34 expertos en gestión pública, interactuando mediante el método Delphi y con un muy destacable grado de convergencia en las mismas, nos indican que el entorno en el que vivimos y en el que se desarrolla la gestión pública ha cambiado mucho, y no sólo eso, sino que incluso seguirá cambiando en el futuro, lo cual tiene una gran repercusión sobre la propia gestión pública que deberá adaptarse necesariamente a este nuevo entorno.

En este escenario se señala la importancia que tienen los principios de la Nueva Gestión pública y de la Gobernanza, así como de una Dirección Estratégica como vía singular y mecanismo para hacer prácticos y gestionables estos principios en la realidad práctica de las organizaciones.

Se destaca, asimismo, que dirigir estratégicamente una organización pública es algo necesario y fundamental y, desde luego, la Estrategia no es únicamente propia de la gestión privada y ajena a la gestión pública sino precisamente todo lo contrario: es incluso más valiosa y beneficiosa en este ámbito dado el complejo entorno en el que se desarrolla la gestión pública. Una Dirección Estratégica ayuda así a enfocar y priorizar asignando así mejor los recursos públicos.

Para su implantación, acorde con los principios de la Gobernanza, el grupo de expertos Delphi apuesta por una amplia participación interna y externa impulsada por un claro liderazgo que la fomente. Ello nos configura así un marco de gestión estratégica en red, aspecto que deberá ser contemplado en la propia Dirección Estratégica en su diseño, implantación, ejecución, seguimiento y realimentación.

Al mismo tiempo, los expertos del panel señalan las dificultades que se encuentra la Dirección Estratégica para su implantación práctica en la realidad de las organizaciones públicas. Señalan como barreras más significativas, y por este orden, con más del 80% de valoración como importantes o muy importantes: el escaso compromiso de las personas, la falta de integración clara y alineamiento de los mecanismos de gestión con la estrategia, el despliegue deficiente de la estrategia, un escaso seguimiento y realimentación dinámica; a continuación, con un porcentaje de valoración entre el

60% y el 80%, encontramos: la diferente comprensión e interpretación práctica de lo que la estrategia supone en los distintos ámbitos organizativos, el escaso alineamiento de los recursos así como luchas políticas y distintos intereses en el seno de la organización. Todo ello puede explicar en gran parte el escaso grado de madurez alcanzado todavía en la actualidad.

Es destacable, a la luz de las opiniones vertidas como resultado del Delphi, la distancia que separa el “deber ser” del “ser” (las ideas de la realidad). Por una parte se observa una gran convergencia de los expertos Delphi alrededor de la importancia y conveniencia de la Dirección Estratégica (y los principios que en ella subyacen) mientras que en la realidad que se constata en la práctica, tal como podemos observar tanto en el resultado de inmadurez obtenido en el análisis realizado a través de la encuesta como en la experiencia real que se aprecia cuando nos acercamos a muchas organizaciones públicas, la utilización de la Dirección Estratégica resulta muy escasa con un claro nivel de inmadurez. O, dicho de otra forma, parece haber un gran acuerdo sobre la importancia de una buena Dirección Estratégica que ayude a que las organizaciones públicas enfoquen sus actividades hacia la creación de valor pero, cuando se llega a la realidad y a la práctica de gestión, la existencia de barreras significativas provoca que esta conveniencia quede relegada al mundo conceptual e ideológico mientras que lo que impera es una gestión mucho más tradicional y burocrática.

Nos encontramos así un importante reto por delante en la gestión pública para la implantación de la Dirección Estratégica real (si bien contemplando las características propias y diferentes de la gestión pública con respecto a las organizaciones privadas ya que, si bien el concepto y las metodologías son muy parecidas, el entorno propio de la gestión pública parece dificultar mucho más su implantación).

ORGANIZACIONES PÚBLICAS DE REFERENCIA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La tercera línea de investigación ha consistido en analizar los mecanismos de Dirección Estratégica de tres organizaciones públicas que pueden considerarse como referencia en este ámbito:

- Transportes Metropolitanos de Barcelona (red metropolitana de metro y autobuses de Barcelona).
- Valenciaport (Autoridad Portuaria de Valencia).
- Madrid Global (oficina del Ayuntamiento de Madrid encargada de la estrategia y proyección internacional de la Ciudad de Madrid).

En los tres casos se ha podido constatar una apuesta clara e inequívoca desde hace tiempo por la introducción y el impulso continuado en la utilización de mecanismos avanzados e integrados de Dirección Estratégica. En los tres se han utilizado los mapas estratégicos como elemento aglutinante y de operativización de la Estrategia orientándola hacia la creación de valor y en todos ellos los esfuerzos de formulación, concreción operativa, implantación, seguimiento y aprendizaje resultan modéli-

cos. Estas organizaciones han desarrollado unos procesos de implantación de una Dirección Estratégica siguiendo las mejores prácticas y en todos los casos hay una amplia medición y la existencia de acciones perfectamente alineadas con la Estrategia junto con mecanismos de seguimiento sistemáticos.

Asimismo, en los tres casos se ha comprobado cómo puede identificarse una clara relación entre los buenos resultados obtenidos (los tres son claros casos de éxito y de buena gestión) y la utilización de estos mecanismos en sus prácticas organizativas. Estas organizaciones comparten un proyecto común, conocido y compartido por todos los miembros de la organización, desde los niveles directivos más elevados hasta los directivos y técnicos situados en los niveles operativos, así como unos mecanismos de Dirección Estratégica avanzados y potentes que son utilizados de forma habitual como punto de referencia en la gestión.

Por otra parte, es destacable observar el impacto fundamental que ha tenido el estilo de liderazgo en la implantación y utilización de estos mecanismos. Así, en los tres casos hemos observado un liderazgo activo y motivado por la mejora de la creación de valor de la organización así como de su eficacia y su eficiencia. Los máximos líderes directivos de cada organización se han involucrado en su impulso impulsando y liderando activa y claramente estos procesos con un estilo participativo en el que se ponía énfasis en la importancia del equipo y de su compromiso con un proyecto estratégico común e ilusionador. Este estilo de liderazgo ha creado las condiciones favorables para que los mecanismos de Dirección Estratégica no solamente hayan sido implantados sino que hayan pervivido y producido todos sus efectos coadyuvando así de forma singular y reconocida al éxito de la organización avalado por los resultados objetivos que han obtenido así como el reconocimiento externo en la comunidad.

Debo señalar que es precisamente esta fortaleza, relacionada con el papel clave del liderazgo impulsor, la que puede hacernos reflexionar sobre el riesgo que existe cuando este liderazgo desaparece o su interés por estos temas se reduce por diferentes motivos y el efecto que esto puede tener sobre la utilización de los mecanismos de Dirección Estratégica.

Estos tres casos suponen, así, un claro ejemplo de lo que puede conseguirse con este tipo de mecanismos en el seno de la gestión pública.

CONSTATACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DE PARTIDA

La investigación partía de un conjunto de hipótesis, según quedó reflejado en el capítulo primero, que han sido consideradas a lo largo del análisis empírico. Contrastando las conclusiones obtenidas a lo largo del análisis, presentadas más arriba, podemos verificar hasta qué punto algunas de las hipótesis acaban quedando plenamente confirmadas mientras que otras son matizadas en la práctica o simplemente quedan rechazadas por el análisis empírico realizado a lo largo de la investigación.

A continuación presentamos el resumen de constatación de este conjunto de hipótesis iniciales:

Hipótesis 1. La Dirección Estratégica tiene sentido y aporta valor en el ámbito de la Gestión pública ayudando a poner en práctica la filosofía y valores propugnados por la orientación a la Creación de Valor, la Nueva Gestión Pública y la Gobernanza.

Esta hipótesis ha quedado plenamente confirmada, tal como se deduce del estudio Delphi donde se ratifica que la Estrategia y la Dirección Estratégica no son temas de la gestión privada sino todo lo contrario, ya que es en el ámbito público, dada su complejidad, donde más necesarias resultan claves para poner en la práctica de gestión, de forma focalizada y priorizada, toda la filosofía subyacente en la Creación de Valor, la Nueva Gestión Pública y la Gobernanza.

Asimismo su utilización en los casos de referencia y su relación con el éxito demostrable de estas organizaciones refrenda su relevancia.

Hipótesis 2. A pesar de ello, la implantación real de la Dirección Estratégica todavía es escasa y se enfrenta a importantes barreras prácticas para su implantación.

Tras el análisis de las respuestas del cuestionario, y contrastando con la anterior hipótesis confirmada, se observa que todavía muchas organizaciones no cuentan con una verdadera Estrategia ni una Dirección Estratégica continuando con una gestión de corte burocrático y orientada más a la actividad que al valor, pudiendo calificar como incipiente y todavía inmadura la implantación de la Dirección Estratégica en la gestión pública.

Vemos, asimismo, una distancia importante entre el discurso (el “deber ser”) y los hechos (el “ser”) especialmente significativo y mucho mayor que en el ámbito de la gestión privada.

Sin embargo, a la vez, debemos matizar que a medida que nos acercamos desde la AGE hacia la Administración Local (se entiende que más próxima al ciudadano) el grado de implantación resulta algo mayor.

Hipótesis 3. Sin embargo, a pesar que en general la implantación resulta pobre, podemos encontrar casos singulares, representativos y ejemplificadores de una implantación avanzada. En estos casos, puede demostrarse que esta implantación ha contribuido de manera singular al éxito en la creación de valor por parte de la organización en cuestión.

Hemos encontrado algunos casos, entre otros, paradigmáticos y ejemplificadores de una implantación excelente de modelos avanzados de Dirección Estratégica en la Gestión pública española: Transportes Metropolitanos de Barcelona, Valenciaport (Autoridad Portuaria de Valencia) y Madrid Global.

Estos tres casos presentan todos los elementos clave de estos modelos y han sido impulsados con gran convicción e involucración por los líderes de estas organizaciones que apuestan por una gestión eficaz y eficiente orientada al valor.

En todos estos casos, adicionalmente, se constata cómo estos modelos han contribuido al éxito de estas organizaciones que son claros ejemplos de buena gestión en el ámbito público.

Hipótesis 4. En la Gestión pública, a pesar de algunas tendencias (como las Cartas de Servicios) todavía se mide y se evalúa escasamente.

En general, salvo en los casos de referencia estudiados, el análisis del cuestionario muestra cómo se mide y se evalúa estratégicamente muy poco (sólo el 33% de las organizaciones de la encuesta afirmar disponer de un sistema de indicadores estratégico), a pesar de la difusión y reconocimiento de potentes corrientes conceptuales dirigidas hacia la necesidad de la medición.

Hipótesis 5. Las mayores dificultades para la aplicación de la Dirección Estratégica se encuentran en el establecimiento de un verdadero enfoque de valor que suponga un compromiso frente a un esquema de gestión tradicional burocrático mucho más orientado a la legalidad y al procedimiento. Una de las principales barreras para la implantación de la Dirección Estratégica se encuentra en la división entre la clase política dirigente y la funcionarial-técnica, en especial dada la ausencia de una Gráfica de Directivo Público bien establecida y puesta en práctica. Asimismo, en este ámbito, los costes de agencia (disfunciones entre el bien público para los ciudadanos y los intereses particulares de los directivos) pueden ser una barrera importante dado que la Dirección Estratégica supone clarificar, medir y evaluar compromisos tangibles y detallados orientados a la creación de valor.

Al analizar las causas de la escasa aplicación práctica de estos modelos no aparecen con claridad los costes de agencia antes mencionados. Aparecen, eso sí (en comentarios del Delphi y de las entrevistas de los casos de referencia), pero no de forma tan clara y explícita como cabría esperar.

El análisis aporta la existencia de barreras relacionadas más con la adscripción al *status quo* y las resistencias generalizadas al cambio que una responsabilidad de liderazgo y un problema de costes de agencia.

A pesar de ello hemos observado, en sentido contrario, que en los casos de referencia la involucración del liderazgo era total. En mi experiencia práctica, tanto en el ámbito público como privado, he observado que el liderazgo desempeña un papel central y que la existencia de costes de agencia o la ausencia de deseos de transparencia y compromiso entorpecen sobremanera la aplicación de estos modelos avanzados y ello tiene mucho que ver con el liderazgo de la organización.

Sin embargo, la investigación ha matizado mucho este aspecto, quizás por el perfil de los propios interlocutores, en su mayoría directivos públicos.

CONCLUSIONES FINALES

El sector público desempeña un papel fundamental de liderazgo social para el desarrollo económico y bienestar de nuestro país. Su peso en la economía es muy elevado y su función como catalizador, regulador, facilitador y prestador de servicios es fundamental.

Este papel va a ser incluso más relevante en los próximos años donde nos enfrentamos a un cambio estructural marcado por una crisis económica que no conocíamos en los últimos quince años de prosperidad y crecimiento. Los retos son y van a ser fabulosos por lo que la respuesta a los mismos también debe ser de primer nivel. No basta con seguir haciendo lo de siempre ya que el entorno ha cambiado y está cambiando profundamente.

Vistos los resultados de las diferentes partes de la investigación, podemos concluir que si bien los expertos del panel Delphi consideran que tanto la Gobernanza como la Estrategia y la Dirección Estratégica son muy necesarias y relevantes en la gestión pública, la realidad que nos encontramos en la media de las organizaciones públicas todavía dista mucho de lo deseable.

Las organizaciones públicas españolas parecen encontrarse todavía en un estado incipiente de introducción y utilización de técnicas de Dirección Estratégica y en la actualidad aún siguen utilizando mayoritariamente conceptos y técnicas provenientes de las formas más tradicionales y típicamente burocráticas de gestión. Por ello, podemos calificar este estado todavía existente como de inmadurez.

En general, es destacable el escaso grado de formalización de la Estrategia, de despliegue y comunicación de la misma, de medición y de seguimiento y realimentación. Es decir, el proceso de Dirección Estratégica se encuentra en un estado todavía inicial y lejos de lo que sería deseable dada la relevancia que la gestión pública tiene para el éxito de nuestra sociedad a corto, medio y largo plazo.

A la vez, esta situación contrasta fuertemente con lo que los expertos señalan como relevante y recomiendan como una clave de éxito en el entorno que nos ha tocado vivir, opiniones que concuerdan fuertemente con las bases que se impulsan en el marco Excelencia, de la Nueva Gestión pública y de la Gobernanza.

Sin embargo, a pesar de la presente situación de inmadurez, encontramos dos elementos merecedores de ser destacados:

- La implantación de la Dirección Estratégica tiende a mejorar a medida que nos acercamos a Administraciones más próximas al ciudadano, esto es, a medida que nos desplazamos del nivel central al nivel local.
- Si bien la situación en media es incipiente, hay algunas organizaciones que han avanzado muchísimo y son verdaderos casos de referencia en la Dirección Estratégica (donde podemos señalar a modo de ejemplo los casos anteriormente desarrollados: Transportes Metropolitanos de Barcelona, el Puerto de Valencia y

Madrid Global). Estos casos demuestran asimismo que la introducción de estas técnicas ayudan de forma singular y demostrable a la consecución de mejores resultados de valor.

Finalmente deberemos considerar que la introducción de estos mecanismos de Dirección Estratégica en la gestión pública cuenta con importantes barreras que, también presentes en buena medida en las organizaciones privadas, tienen componentes y matices específicos de este ámbito de la gestión y que deberán ser abordadas si se quiere implantar con éxito. Las resistencias al cambio son bien conocidas en la gestión pública y deberán ser abordadas con una gran dosis de convicción, liderazgo y participación a todos los niveles, tanto externa como interna. Solamente a través de un claro liderazgo y la participación a todos los niveles será posible ganar el compromiso de los empleados públicos y de los actores externos involucrados para conseguir crear e implantar modelos estratégicos de valor con alto impacto y resultados.

RECOMENDACIONES

Es evidente que una sociedad moderna, como es la española de hoy en día, también necesita una gestión pública moderna y de primera línea internacional, especialmente en los momentos económicos y sociales que nos ha tocado vivir.

Sin embargo, esto sólo es posible si se impulsa desde los niveles directivos más altos y en todos los ámbitos de la organización, y con una elevada dosis de liderazgo, la introducción de marcos institucionales adecuados y la implantación de técnicas profesionales y avanzadas de gestión. Dentro de éstas, la Dirección Estratégica es una de las de mayor relevancia e impacto dado que es la que en la práctica ayuda a concretar el valor, alinear las capacidades operativas, gestionar la coordinación estratégica de los diferentes actores, medir y evaluar impactos, impulsar de forma integrada y coordinada acciones estratégicas a diferentes niveles y desarrollar un proceso de seguimiento y aprendizaje estratégico, clave en un entorno cambiante y dinámico como es el nuestro.

Todos estos principios los encontramos en la literatura especializada y en muchas de las buenas intenciones con las que se vienen impulsando los programas de modernización de la gestión pública desde hace ya bastantes años. Sin embargo, la realidad plasmada a través de esta investigación muestra con cierta crudeza que todavía nos encontramos en un estado real muy incipiente y que queda todavía muchísimo camino por recorrer.

La recomendación que cabe dirigir, pues, a los máximos líderes gubernamentales de nuestro país así como, en general, a todos los directivos públicos, es que apuesten por emprender un camino decidido hacia la implantación real de la Dirección Estratégica en nuestras organizaciones públicas. Sin duda ello contribuirá a fortalecer la competitividad de nuestras administraciones y el éxito de las políticas públicas, así como a un mejor servicio al ciudadano y, por tanto, a la creación de valor para dichas organizaciones y para nuestra sociedad.

ANEXOS

Anexo 1

Índice de Tablas y Gráficos

Anexo1. Índice de Tablas y Gráficos

Tabla 1. Resumen de técnicas de investigación utilizadas	24
Tabla 2. Doing Business 2009	33
Tabla 3. Detalle español del "Doing Business 2009"	34
Tabla 4. Libertad Económica en el mundo – 2006, Fraser Institute	35
Tabla 5. Escuelas de pensamiento estratégico - Mintzberg, Ahlstrand, Lampel	89
Tabla 6. Distribución Respuestas Cuestionario	113
Tabla 7. Formulación Estrategia - Visión global aspectos	126
Tabla 8. Relación entre Metodología y tipos de Indicadores	142
Tabla 9. Miembros Delphi - por procedencia	215
Tabla 10. Miembros Delphi - por ámbito.....	215
Tabla 11. Comparación ranking de factores	256
Tabla 12. Comparación ranking de barreras.....	339
Tabla 13. Madrid Global - Ranking Ciudades	398
Tabla 14. Madrid Global - Mejores ciudades en recursos cualificados.....	402
Tabla 15. Madrid Global - Ranking escuelas de negocios europeas.....	402
Tabla 16. Madrid Global - Alta tecnología	403
Tabla 17. Madrid Global - Aeropuerto	404
Tabla 18. Madrid Global - Costes.....	406
Tabla 19. Madrid Global - Calidad de Vida	407
Tabla 20. Madrid Global - Facilidad para hacer negocios.....	408
Tabla 21. Madrid Global - Influencia internacional	409
Tabla 22. MADRID Global - Ciudades prioritarias	412

Gráfico 1. Marco de Referencia para la Dirección Estratégica	28
Gráfico 2. El creciente peso global de las economías emergentes	29
Gráfico 3. Pérdida de peso de Europa y España en las exportaciones mundiales	30
Gráfico 4. Caída de la competitividad-precio española en los últimos años.....	31
Gráfico 5. El Diamante de Porter	32
Gráfico 6. Evolución de la Libertad Económica en España	37
Gráfico 7. Tamaño del Sector Público en España y Europa	38
Gráfico 8. Tamaño del Sector Público en la OCDE	39
Gráfico 9. Crecimiento del Sector Público en la OCDE	40
Gráfico 10. Control estatal sobre la economía (OCDE).....	41
Gráfico 11. Evolución del Personal al servicio de las Administraciones Públicas. Boletín Estadístico del personal al servicio de las Administraciones Públicas del Ministerio de Administraciones Públicas - Julio 2008	41
Gráfico 12. Evolución de la productividad en España.....	43
Gráfico 13. Productividad pública en Europa (Balmaseda y otros, 2007).....	43
Gráfico 14. Modelo EFQM de Excelencia	46
Gráfico 15. La lógica REDER	47
Gráfico 16. Indicadores de Gobernabilidad del Banco Mundial - España	62
Gráfico 17. Evolución de la Efectividad pública española 1996-2007. Banco Mundial .	62
Gráfico 18. Análisis SWOT	68
Gráfico 19. Las 7-S de la estructura organizativa	74
Gráfico 20. La búsqueda de la competitividad según Hamel y Prahalad	77
Gráfico 21. Las 5 Fuerzas de Porter	78
Gráfico 22. Las 3 estrategias básicas según Porter	79
Gráfico 23. La Cadena de Valor de Porter	80
Gráfico 24. El Diamante de Porter	81

Gráfico 25. El modelo SERVQUAL de Service Gap Analysis de Zeithalm, Parasuraman y Berry	83
Gráfico 26. Creación de Valor en el Sector Público según Moore	95
Gráfico 27. Procesos de la Dirección Estratégica	99
Gráfico 28. Elementos para la gestión de la Estrategia	102
Gráfico 29. Modelo de Dirección Estratégica	104
Gráfico 30. Formulación Estrategia – Aspectos que son tenidos en cuenta	116
Gráfico 31. Formulación Estrategia - Valoración de la utilidad de los diferentes aspectos para la Formulación de la Estrategia	117
Gráfico 32. Formulación Estrategia - Valoración aspectos – por tipo de respuesta... 118	
Gráfico 33. Formulación Estrategia – Grado de medición de los diferentes aspectos 119	
Gráfico 34. Formulación Estrategia - Valoración aspectos - segmentada..... 120	
Gráfico 35. Formulación Estrategia - Valoración Aspectos - No respuestas..... 121	
Gráfico 36. Formulación Estrategia - Horizonte planificación	122
Gráfico 37. Formulación Estrategia – Metodologías utilizadas	123
Gráfico 38. Formulación Estrategia - Valoración Metodologías	124
Gráfico 39. Formulación Estrategia - Grado de Formalización	125
Gráfico 40. Formulación Estrategia - Liderazgo y Participación	127
Gráfico 41. Despliegue - Profundidad	128
Gráfico 42. Comunicación – Profundidad	129
Gráfico 43. Metodologías de Despliegue	130
Gráfico 44. Esfuerzo en Comunicación y Participación	131
Gráfico 45. Grado de Entendimiento de la Estrategia	132
Gráfico 46. Cómo se hace operativa la Estrategia	133
Gráfico 47. Valoración promedio del alineamiento estratégico	134
Gráfico 48. Alineamiento de la Gestión con la Estrategia	135

Gráfico 49. Dinámica de Seguimiento formal de la Estrategia.....	137
Gráfico 50. Profundidad del Seguimiento de la Estrategia	137
Gráfico 51. Valoración del impacto de la implantación estratégica en los Resultados	138
Gráfico 52. Valoración de la dinámica de Retroalimentación y Aprendizaje.....	138
Gráfico 53. Existencia de un Sistema de Indicadores de seguimiento estratégico....	139
Gráfico 54. Profundidad de despliegue de los Indicadores.....	140
Gráfico 55. Tipos de Indicadores	141
Gráfico 56. Metas asociadas a los Indicadores.....	143
Gráfico 57. Evaluación del Sistema de Indicadores	144
Gráfico 58. Aspectos medidos	145
Gráfico 59. Coherencia entre Decisiones Directivas y Estrategia	146
Gráfico 60. Alineamiento estratégico de la Gestión de Personas	147
Gráfico 61. Vinculación de los Indicadores y la Evaluación	148
Gráfico 62. Barreras al alineamiento estratégico	149
Gráfico 63. Formalización Estrategia según niveles.....	150
Gráfico 64. Horizonte temporal planificación según niveles	151
Gráfico 65. Operativización estratégica por niveles	152
Gráfico 66. Valoración de la operativización por niveles.....	152
Gráfico 67. Valoración del impacto en resultados por niveles	153
Gráfico 68. Alineamiento con Presupuesto por niveles.....	154
Gráfico 69. Alineamiento con Políticas de Personal por niveles	154
Gráfico 70. Alineamiento Políticas IT por niveles	155
Gráfico 71. Alineamiento Sistemas Información por niveles	155
Gráfico 72. Alineamiento con sistema de seguimiento por niveles.....	156
Gráfico 73. Alineamiento con sistema evaluación por niveles	156

Gráfico 74. Alineamiento con Retribución por niveles	157
Gráfico 75. Alineamiento con Procesos por niveles.....	157
Gráfico 76. Alineamiento con Proyectos por niveles	158
Gráfico 77. Alineamiento con Riesgos por niveles	158
Gráfico 78. Seguimiento implantación por niveles.....	159
Gráfico 79. Valoración impacto implantación en resultados por niveles.....	160
Gráfico 80. Valoración del Aprendizaje por niveles.....	160
Gráfico 81. Adecuación de las decisiones con la Estrategia por niveles	161
Gráfico 82. Horizonte planificación por roles profesionales.....	162
Gráfico 83, Formalización Estrategia por roles profesionales	163
Gráfico 84. Operativización Estrategia por roles profesionales	163
Gráfico 85. Valoración operativización por roles profesionales	164
Gráfico 86. Seguimiento implantación por roles profesionales	164
Gráfico 87. Adecuación de las decisiones con la Estrategia por roles profesionales..	165
Gráfico 88. Utilidad Visión por roles profesionales.....	165
Gráfico 89. Entendimiento Estrategia por roles profesionales	166
Gráfico 90. Alineamiento con Objetivos personales por roles profesionales	167
Gráfico 91. Alineamiento con la Gestión del Personal por roles profesionales	167
Gráfico 92. Alineamiento con la Selección de personal por roles profesionales.....	168
Gráfico 93. Alineamiento con el desarrollo del personas por roles profesionales	168
Gráfico 94. Alineamiento con los planes de carrera por roles profesionales	169
Gráfico 95. Alineamiento con la compensación por roles profesionales	169
Gráfico 96. Alineamiento con la selección de líderes por roles profesionales.....	170
Gráfico 97. Valoración del compromiso personal por roles profesionales.....	170
Gráfico 98. Indicadores evaluación de personas por roles profesionales	171

Gráfico 99. Alineamiento con Presupuesto por roles profesionales	172
Gráfico 100. Alineamiento con Política de personas por roles profesionales	172
Gráfico 101. Alineamiento con Política de IT por roles profesionales	173
Gráfico 102. Alineamiento con Sistemas de Información por roles profesionales.....	173
Gráfico 103. Alineamiento con sistema de seguimiento por roles profesionales	174
Gráfico 104. Alineamiento con sistemas de evaluación por roles profesionales	174
Gráfico 105. Alineamiento con retribución por roles profesionales.....	175
Gráfico 106. Alineamiento con procesos por roles profesionales	175
Gráfico 107. Alineamiento con Riesgos por roles profesionales	176
Gráfico 108. Alineamiento con Proyectos por roles profesionales	176
Gráfico 109. Horizonte planificación según reconocimientos.....	177
Gráfico 110. Grado de formalización según reconocimientos	178
Gráfico 111. Operativización según reconocimientos.....	178
Gráfico 112. Valoración de la operativización según reconocimientos	179
Gráfico 113. Alineamiento con Seguimiento según reconocimientos.....	179
Gráfico 114. Dinámica de seguimiento formal según reconocimientos	180
Gráfico 115. Adecuación decisiones / Estrategia según reconocimientos.....	180
Gráfico 116. Entendimiento de la Estrategia según reconocimientos	181
Gráfico 117. Alineamiento con objetivos personales según reconocimientos.....	181
Gráfico 118. Alineamiento con evaluación de personal según reconocimientos	182
Gráfico 119. Alineamiento con selección de personal según reconocimientos	182
Gráfico 120. Alineamiento con desarrollo de personal según reconocimientos	183
Gráfico 121. Alineamiento con planes de carrera según reconocimientos	183
Gráfico 122. Alineamiento con compensación según reconocimientos	184
Gráfico 123. Alineamiento con selección de líderes según reconocimientos	184

Gráfico 124. Valoración del compromiso del personal según reconocimientos.....	185
Gráfico 125. Indicadores de evaluación según reconocimientos.....	186
Gráfico 126. Alineamiento con Presupuesto según reconocimientos	186
Gráfico 127. Alineamiento con política de personal según reconocimientos	187
Gráfico 128. Alineamiento con política de IT según reconocimientos	187
Gráfico 129. Alineamiento con sistemas información según reconocimientos.....	188
Gráfico 130. Alineamiento con sistema seguimiento según reconocimientos	188
Gráfico 131. Alineamiento con sistema evaluación según reconocimientos.....	189
Gráfico 132. Alineamiento con retribución según reconocimientos	189
Gráfico 133. Alineamiento con procesos según reconocimientos	190
Gráfico 134. Alineamiento con proyectos según reconocimientos.....	190
Gráfico 135. Alineamiento con riesgos según reconocimientos	191
Gráfico 136. Horizonte temporal planificación por tamaño	192
Gráfico 137. Grado de formalización de la Estrategia por tamaño	192
Gráfico 138. Operativización por tamaño.....	193
Gráfico 139. Valoración de la operativización por tamaño	193
Gráfico 140. Dinámica de seguimiento formal por tamaño	194
Gráfico 141. Adecuación decisiones / Estrategia por tamaño.....	194
Gráfico 142. Clústeres por nivel de gestión.....	196
Gráfico 143. Clústeres por roles profesionales.....	196
Gráfico 144. Clústeres por acreditaciones.....	197
Gráfico 145. Clústeres por uso de herramientas de gestión	198
Gráfico 146. Clústeres "herramientas" por niveles de gestión.....	200
Gráfico 147. Clústeres "herramientas" por roles profesionales.....	201
Gráfico 148. Clústeres "herramientas" por acreditaciones.....	201

Gráfico 149. Clústeres "indicadores" por niveles de gestión	203
Gráfico 150. Clústeres "indicadores" por roles profesionales	203
Gráfico 151. Clústeres "indicadores" por acreditaciones	204
Gráfico 152. Clústeres "indicadores" por uso de herramientas.....	204
Gráfico 153. El método Delphi	214
Gráfico 154. Delphi - Afirmación 1	219
Gráfico 155. Delphi - Afirmación 2.....	222
Gráfico 156. Delphi - Importancia Economía	225
Gráfico 157. Delphi - Importancia Política Nacional/Autonómica	228
Gráfico 158. Delphi - Importancia Unión Europea	230
Gráfico 159. Delphi - Importancia Sociedad/Cultura	233
Gráfico 160. Delphi - Importancia Demografía	235
Gráfico 161. Delphi - Importancia Globalización	237
Gráfico 162. Delphi - Importancia Centralización / Descentralización	240
Gráfico 163. Delphi - Importancia Tecnología.....	242
Gráfico 164. Delphi - Importancia Movilidad física	244
Gráfico 165. Delphi - Importancia Inmigración.....	246
Gráfico 166. Delphi - Importancia Innovación	249
Gráfico 167. Delphi - Importancia Familia / Tiempo Libre	250
Gráfico 168. Delphi - Importancia Energía	252
Gráfico 169. Delphi - Importancia Inestabilidad	254
Gráfico 170. Impacto relativo de los factores sobre la gestión pública	255
Gráfico 171. Delphi - Afirmación 1	258
Gráfico 172. Delphi - Afirmación 2.....	261
Gráfico 173. Delphi - Afirmación 3.....	263

Gráfico 174. Delphi - Afirmación 4.....	265
Gráfico 175. Delphi - Afirmación 5.....	267
Gráfico 176. Delphi - Afirmación 6.....	270
Gráfico 177. Delphi - Afirmación 7.....	272
Gráfico 178. Delphi - Afirmación 8.....	274
Gráfico 179. Delphi - Afirmación 9.....	276
Gráfico 180. Delphi - Afirmación 10.....	279
Gráfico 181. Delphi - Afirmación 11.....	281
Gráfico 182. Delphi - Afirmación 12.....	284
Gráfico 183. Delphi - Afirmación 13.....	287
Gráfico 184. Delphi - Afirmación 14.....	288
Gráfico 185. Delphi - Afirmación 15.....	290
Gráfico 186. Delphi - Afirmación 16.....	292
Gráfico 187. Delphi - Afirmación 17.....	295
Gráfico 188. Delphi - Afirmación 18.....	296
Gráfico 189. Delphi - Afirmación 19.....	298
Gráfico 190. Delphi - Afirmación 20 Hoy.....	299
Gráfico 191. Delphi Afirmación 20 Futuro.....	300
Gráfico 192. Delphi Afirmación 21.....	301
Gráfico 193. Delphi Afirmación 22.....	303
Gráfico 194. Delphi Afirmación 23.....	305
Gráfico 195. Importancia de la Misión, Cultura y Valores.....	306
Gráfico 196. Importancia de la Formulación estratégica.....	308
Gráfico 197. Importancia de la Comunicación y Despliegue de la Estrategia.....	309
Gráfico 198. importancia de la Medición estratégica.....	310

Gráfico 199. Importancia de la Gestión del Riesgo Estratégico	311
Gráfico 200. Importancia de la Gestión por Procesos	312
Gráfico 201. Importancia de la Gestión por Proyectos	314
Gráfico 202. Importancia de la Gestión del Cambio	315
Gráfico 203. Importancia de la Realimentación y Aprendizaje permanente	316
Gráfico 204. Importancia de los Equipos de Alto Rendimiento	317
Gráfico 205. Importancia de la Gestión del Talento.....	318
Gráfico 206. Importancia de la Agilidad y Flexibilidad	320
Gráfico 207. Importancia de la Gestión de las Alianzas	321
Gráfico 208. Importancia de la Sostenibilidad	322
Gráfico 209. Importancia de la Gestión de la Innovación	323
Gráfico 210. Importancia de la Organización y Estructura de Gobierno.....	325
Gráfico 211. Importancia de la Evaluación y Gestión del Desempeño	326
Gráfico 212. Importancia de los Sistemas de Información para el seguimiento.....	327
Gráfico 213. Importancia relativa en el futuro de la gestión pública	328
Gráfico 214. Importancia de las Barreras - Comprensión e Interpretación	330
Gráfico 215. Importancia de las Barreras – Compromiso	332
Gráfico 216. Importancia de las Barreras - Alineamiento recursos	333
Gráfico 217. Importancia de las Barreras - Luchas políticas y distintos intereses	334
Gráfico 218. Importancia de las Barreras - Despliegue deficiente	335
Gráfico 219. Importancia de las Barreras - Escaso seguimiento y realimentación ...	337
Gráfico 220. Importancia de las Barreras - Alineamiento gestión.....	338
Gráfico 221. Principales barreras para la ejecución de la Estrategia	338
Gráfico 222. TMB - Red de Metro de Barcelona.....	351
Gráfico 223. TMB – Sistema Tarifario Integrado	351

Gráfico 224. TMB - Visión global de la Dirección Estratégica	358
Gráfico 225. TMB – Misión y Visión	359
Gráfico 226. TMB – Valores	359
Gráfico 227. TMB - Esquema de alineamiento estratégico de la Organización	360
Gráfico 228. TMB - Estrategia y Perspectivas	361
Gráfico 229. TMB - Mapa Estratégico TMB 2008	362
Gráfico 230. TMB - Mapa estratégico - Visión global TMB	363
Gráfico 231. TMB - Mapa estratégico - Visión BUS	363
Gráfico 232. TMB - Mapa estratégico - Visión Metro.....	364
Gráfico 233. TMB - Cuadro de Mando Estratégico (nivel TMB)	365
Gráfico 234. TMB - Tipos de Programas: Estratégicos y de Actuación.....	366
Gráfico 235. TMB - Programas Estratégicos y de Actuación 2008.....	366
Gráfico 236. TMB - Ejemplo de Programa Estratégico	367
Gráfico 237. TMB - Participación en los Programas Estratégicos y de Actuación.....	367
Gráfico 238. TMB - Visioning 2015	368
Gráfico 239. TMB - Proceso de Planificación 2008.....	368
Gráfico 240. TMB - Seguimiento de los Programas Estratégicos	369
Gráfico 241. TMB - EIS	369
Gráfico 242. TMB - Seguimiento informático – Visión global.....	370
Gráfico 243. TMB - Seguimiento informático – Indicadores.....	370
Gráfico 244. TMB - Dirección por Objetivos – esquema	371
Gráfico 245. TMB - Extensión de la DPO.....	371
Gráfico 246. VP - Evolución del tráfico de contenedores	378
Gráfico 247. VP - Evolución de la cifra de negocio (millones €).....	379
Gráfico 248. VP - Comparación en España	379

Gráfico 249. VP - Comparación en el Mediterráneo	380
Gráfico 250. VP – Misión	381
Gráfico 251. VP - Escenario estratégico.....	382
Gráfico 252. VP - Conclusiones del Escenario estratégico	382
Gráfico 253. VP - Visión 2015	383
Gráfico 254. VP - Líneas estratégicas del Plan 2015.....	384
Gráfico 255. VP - Ejes de desarrollo estratégico	384
Gráfico 256. VP - Esquema de Dirección Estratégica	386
Gráfico 257. VP - Implantación estratégica.....	386
Gráfico 258. VP - Mapa estratégico.....	387
Gráfico 259. VP – Indicadores.....	388
Gráfico 260. VP - Plantilla de Indicador	388
Gráfico 261. VP - Seguimiento indicadores	389
Gráfico 262. VP - Objetivos operativos Plan Empresa 2007.....	390
Gráfico 263. VP - Ficha definición Objetivos operativos e Iniciativas	391
Gráfico 264. Madrid Global - Organigrama.....	397
Gráfico 265. Madrid Global - Investigación de Marca - Realidad vs. Percepción	399
Gráfico 266. Madrid Global - la necesidad de una Estrategia	400
Gráfico 267. Madrid Global – Factores de Oportunidad - Metodología	401
Gráfico 268. Madrid Global - Transporte.....	404
Gráfico 269. Madrid Global - Pirámide poblacional	405
Gráfico 270. Madrid Global - Centro Financiero	406
Gráfico 271. Madrid Global - Resumen de la posición respecto de los Factores de oportunidad.....	410
Gráfico 272. Madrid Global - Mapa estratégico	413
Gráfico 273. Madrid Global - Ficha definición proyecto	417

Gráfico 274. Madrid Global - matriz de control	418
Gráfico 275. Madrid Global - indicadores de Valor para la Ciudad	419
Gráfico 276. Madrid Global - indicadores de Agentes Clave (1).....	419
Gráfico 277. Madrid Global - indicadores de Agentes Clave (2).....	420
Gráfico 278. Madrid Global - indicadores Procesos (1).....	420
Gráfico 279. Madrid Global - indicadores Procesos (2).....	421
Gráfico 280.Madrid Global - indicadores Capacidades y Recursos (1)	421
Gráfico 281. Madrid Global - indicadores Capacidades y Recursos (2)	422
Gráfico 282. Madrid Global - evaluación COI	423
Gráfico 283. Madrid global - COI, comparativa 2012-2016	424

Anexo 2

Fuentes bibliográficas y documentales

Anexo 2. Fuentes Bibliográficas y Documentales

Alba, C. (1997). Gobierno local y ciencia política: una aproximación. In C. Alba y F. J. Vanaclocha, *El sistema político local: un nuevo escenario de gobierno*. Madrid: Universidad Carlos III de Madrid y Boletín Oficial del Estado.

Alba, C. y Vanaclocha, F. J. (1997). Presentación. En C. Alba y F. J. Vanaclocha, *El sistema político local: un nuevo escenario de gobierno* (pp. 10-11). Madrid: Universidad Carlos III de Madrid y Boletín Oficial del Estado.

Abell, D. (1978). Strategic Windows. *Journal of Marketing*, 42 (3), 21-28.

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (2009). *Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos*. Madrid: Ministerio de la Presidencia.

Agranoff, R. (1997). Las relaciones y la gestión intergubernamental. En R. Bañón y E. Carrillo, *La nueva Administración Pública* (pp. 125-169). Madrid: Alianza Editorial.

Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Nueva York: Irwin.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*. Nueva York: McGraw Hill.

Axelrod, R. M. y Cohen, M. D. (1999). *Harnessing Complexity: Organizational implications of a scientific frontier*. Nueva York: The Free Press.

Banco Mundial. (2008). *Doing Business 2009 - Spain*. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Banco Mundial. (2008). *Doing Business 2009*. Washington: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Bañón, R. (1997). Los enfoques para el estudio de la administración pública: orígenes y tendencias actuales. En R. Bañón y E. Carrillo, *La nueva Administración Pública* (pp. 17-49). Madrid: Alianza Editorial.

Bañón, R., Ramos, J. A. y Tamayo, M. (1997). Sistema de relaciones intergubernamentales y legitimidad de la acción pública en el estado de las autonomías. En C. Alba y F. J. Vanaclocha, *El sistema político local: un nuevo escenario de gobierno* (pp. 205-227). Madrid: Universidad Carlos III de Madrid y Boletín Oficial de Estado.

Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barzelay, M. (2007). La importancia de la Gestión del Cambio en la Administración Pública. En A. Díaz Méndez y E. Cuéllar Martín, *Administración Inteligente* (págs. 167-177). Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, Secretaría General, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios y Ayuntamiento de Alcobendas.

Barzelay, M. (2003). *La Nueva Gestión pública*. México: Fomento de Cultura Económica.

Bazaga, I. (1997). El planteamiento estratégico en el ámbito público. En R. Bañón y E. Carrillo, *La nueva Administración Pública* (pp. 105-123). Madrid: Alianza Editorial.

Berger, P. D. y Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1), 17-30.

Berry, L. L. (1995). *On great service: a framework for action*. New York: Free Press.

Bjur, W. E. y Caravantes, G. (1997). La readministración en acción: la ejecución de cambios orientados al éxito. En R. Bañón y E. Carrillo, *La nueva Administración Pública* (pp. 219-239). Madrid: Alianza Editorial.

Bovaird, T. y Löffler, E. (2003). *Public Management and Governance*. Londres: Routledge.

Bryson, J. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Buzzell, R. D. y Gale, B. T. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. Nueva York: Free Press.

Clausewitz, C. v. y Heuser, B. (2007). *On War*. Oxford: Oxford University Press.

Chaffee, E.-E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10 (1).

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee, WI: Quality Press.

Chander, A. (1962). *Strategy and Structure: chapters in the history of industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.

Carrillo, E. y Tamayo, M. (1997). El marketing para el gobierno y la administración pública. En R. Bañón y M. Tamayo, *La nueva Administración Pública* (pp. 199-217). Madrid: Alianza Editorial.

Cerrillo i Martínez, A. (2005). La gobernanza hoy: introducción. En A. Cerrillo i Martínez, *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: INAP.

Cerviño, J., Marcos, R., Rivera-Camino, J. y Casilimas, J. (2009). *Un plan de acción necesario para el futuro de la economía y las empresas españolas*. Madrid: Círculo de Empresarios.

Círculo de Empresarios. (2008). *La calidad institucional, elemento básico para garantizar la competitividad*. Madrid: Círculo de Empresarios.

Collins, J. C. y Porras, J. I. (1994). *Built to last: successful habits of visionary companies*. Nueva York: Harper Business.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Gobernanza Europea - un libro blanco*.

Corner, P., Kinicki, A. y Keats, B. (1994). Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice. *Organizational Science*, 3.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: the art of making quality certain*. Nueva York: McGraw-Hill.

Davidow, W. H. y Uttal, B. (1989). *Total customer service: the ultimate weapon*. Nueva York: Harper & Row.

de Geus, A. (1997). *The Living Company*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Deming, W. E. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Dertouzos, M. L., Lester, R. K. y Solow, R. M. (1989). *Made in America: Regaining the Productive Edge*. Cambridge, MA: MIT Press.

Drucker, P. (1969). *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*. Nueva York: Harper & Row.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper & Row.

Dudik, E. M. (2000). *Strategic renaissance : new thinking and innovative tools to create great corporate strategies - using insights from history and science*. London: McGraw-Hill.

Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Nueva York: Harper Business.

EFQM. (2003). *EFQM Excellence Model – Public and Voluntary Sector version*. EFQM.

EFQM. (2003). *Introducción a la Excelencia*. EFQM.

Evans, P. y Wurster, T. S. (1997, Septiembre). Strategy and the New Economics of Information. *Harvard Business Review*.

Feingbaum, A. V. (1990). *A Total Quality Control* (Tercera ed.). Maidenhead: McGraw-Hill.

Ford, H. (1923). *My Life and Work*. Nueva York: Doubleday.

Frank, R. H. y Cook, P. J. (1995). *The Winner-Take-All Society: Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us*. Nueva York: Free Press.

Frost-Kumpf, L., Wechsler, B., Ishiyama, H. J. y Backoff, R. W. (1998). La acción estratégica y el cambio transformacional: el Department of Mental Health de Ohio. En B. Bozeman, *La gestión pública: su situación actual* (pp. 195-213). México DF: Fondo de Cultura Económica.

Gladwell, M. (2000). *The tipping point: how little things can make a big difference*. Boston, MA: Little, Brown.

Gore, A. (1994). *Crear una Administración Pública que funcione mejor y cueste menos*. Vitoria: Instituto Vasco de Administraciones Públicas.

Greenwood, J. R. y Wilson, D. J. (1997). El gobierno local y su proyección de mercado: la experiencia. En C. Alba y F. J. Vanaclocha, *El sistema político local: un nuevo escenario de gobierno* (p. 95). Madrid: Universidad Carlos III de Madrid y Boletín Oficial del Estado.

Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Journal of Management Decision*, 32 (2), 4-32.

Grove, A. S. (1996). *Only the Paranoid Survive: how to exploit the crisis points that challenge every company and career*. Nueva York: Currency Doubleday.

Gómez-Pomar, J. (2007). ¿Se puede medir la eficiencia de las Administraciones Públicas? En C. d. Empresarios, *La Administración Pública que España necesita*. Madrid: Círculo de Empresarios.

Gutiérrez, M. I. (1997). Estructura organizativa y gestión municipal. En C. Alba y F. J. Vanaclocha, *El sistema político local: un nuevo escenario de gobierno* (p. 322). Madrid: Universidad Carlos III de Madrid y Boletín Oficial del Estado.

Gwartney, J. y Lawson, R. (2008). *Economic Freedom of the World - 2008 annual report*. Economic Freedom Network.

Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Hamel, G. y Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Hamel, G. y Prahalad, C. (1989, Mayo). Strategic Intent. *Harvard Business Review* .
- Hamel, G. y Prahalad, C. (1990, Mayo). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* .
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Nueva York: Harper Business.
- Handel, M. (2000). *Masters of War: Classical Strategic Thought*. Oxon: Routledge.
- Handy, C. B. (1989). *The Age of Unreason*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hart, C. W. y Bogan, C. E. (1992). *The Baldrige: What It Is, How It's Won, How to Use It to Improve Quality in Your Company*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Heskett, J. L. (1986). *Managing in the Service Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. y Hart, C. W. (1990). *Service Breakthroughs: changing the rules of the game*. Nueva York: Free Press.
- Holland, J. H. (1995). *Hidden Order: How adaptation builds complexity*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Isenberg, D. J. (1984, Noviembre). How Senior Managers Think. *Harvard Business Review* .
- Isenberg, D. J. (1986). *Strategic Opportunism: Managing under uncertainty*. Boston, MA: Harvard Graduate School of Business.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control?: The Japanese way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Jomini, B. A. (2006). *The Art Of War*. Londres: Greenhill Books.
- Joyce, P. (1999). *Strategic management for the public services*. Buckingham: Open University Press.
- Juran, J. (1992). *Juran on quality by design : the new steps for planning quality into goods and services*. Nueva York: Free Press.
- Kamark, E. C. (2008). Administraciones Públicas del mundo e innovación. En F. Cabri- llo, S. Fritzpatrick y J. Gómez-Pomar, *Estrategias para un Gobierno Eficaz*. Madrid: Lid Editorial Empresarial.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996, Octubre). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Harvard Business Review* .

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1999, Septiembre). Building a Strategy-Focused Organization. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2000, Enero). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2006, Marzo). How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2008, Enero). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004, Febrero). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2005, Octubre). Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1993, Septiembre). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2003). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1999). *Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard : translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992, Enero-Febrero). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Friedman, S. D., Krishnamurthy, B., Erickson, T. J., Stibel, J. M., et al. (2008, Diciembre). Unconventional Wisdom in a Downturn. *Harvard Business Review*.
- Kelly, S. y Allison, M. A. (1999). *The Complexity Advantage*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Kingman-Brundage, J. (1993). Service Mapping. En E. E. Scheuing y W. F. Christopher, *The Service Quality Handbook* (pp. 148-163). Nueva York: Amacon.

- Kleiner, A. (1996). *The age of heretics: heroes, outlaws, and the forerunners of corporate change*. New York: Currency Doubleday.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: analysis, planning and control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. (1982). *The General Managers*. Nueva York: Free Press.
- Levinson, J. C. (1984). *Guerrilla marketing: secrets for making big profits from your small business*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Levitt, T. (1960, Julio). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*.
- Lewis, J. D. (1999). *Trusted partners : how companies build mutual trust and win together*. Nueva York: Free Press.
- Lovelock, C. H. (1994). *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*. Nueva York: McGraw-Hill.
- López, J. y Gadea, A. (1995). *Servir al Ciudadano*. Barcelona: Gestión 2000.
- López, J. y Gadea, A. (2001). *Una nueva Administración Pública*. Oñati: Instituto Vasco de Administración Pública.
- McKenna, R. (1997). *Real time: Preparing for the age of the Never Satisfied Customer*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Machiavelli, N. y Farnsworth, E. (2001). *The Art of War*. Cambridge, MA: Da Capo Press.
- Marchena, J. (1990). El método Delphi. *Documentación Administrativa* (223), 17-49.
- Markides, C. C. (1999). A Dynamic View of Strategy - Take advantage of your current market position while concurrently creating new opportunities or exploiting the innovations of others. *Sloan Management Review*, 40 (3), 55-63.
- Markowitz, H. M. (1959). *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Martens, H. (2007). Visió general del Sector Públic a Europa: Dimensió, Competitivitat i Govern de Qualitat. En F. Longo y T. Ysa, *Els escenaris de la Gestió Pública del segle XXI* (pp. 63-66). Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Mendoza, X. (1990). Técnicas gerenciales y modernización de la Administración Pública en España. *Documentación Administrativa* (223), 261-291.
- Ministerio de Administraciones Públicas. (2006). *Modelo EFQM de Excelencia - Guía de Autoevaluación para la Administración Pública*. Madrid: MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Nueva York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y James, R. M. (1988). *The strategy process: concepts, contexts, and cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moncrieff, J. (1999). Is Strategy Making a Difference? *Long Range Planning Review*, 32 (2), 273–276.
- Moore, G. A. (1991). *Crossing the Chasm: marketing and selling technology products to mainstream customers*. New York: HarperBusiness.
- Moore, M. H. Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1, Supplement 2000).
- Moore, M. H. (1995). *Public Value - Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Natera, A. (2005). La gobernanza como modo emergente de gobierno y gestión pública. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* (33-34), 53-65.
- Natera, A. (2004). La noción de gobernanza como gestión pública participativa y reticular. *Documentos de trabajo - Política y Gestión* (2).
- OECD. (2008). *Revenue Statistics 1965-2007*.
- Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist; the art of Japanese business*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1994). *La reinvencción del gobierno*. Barcelona: Paidós.
- Parrado, S. y Ruiz, J. (1999). La Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública: Mímesis y Némesis. *Revista Vasca de Administración Pública* (54), p. 206.
- Pascale, R. T. (1990). *Managing on the edge: how the smartest companies use conflict to stay ahead*. Nueva York: Simon and Schuster.
- Pascale, R. T. y Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management: applications for American executives*. Nueva York: Simon and Schuster.
- Peppers, D., Rogers, M. y Dorf, B. (1999, Enero-Febrero). Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*.
- Peters, G. B. y Pierre, J. (2005). ¿Gobernanza sin Gobierno? En A. Cerrillo i Martínez, *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*. Madrid: INAP.
- Peters, T. J. y Austin, N. (1985). *A passion for excellence : the leadership difference*. Nueva York: Random House.

- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: lessons from America's best-run companies*. Nueva York: Harper & Row.
- Pine, J. B. y Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pine, J. B. y Gilmore, J. H. (1997). The Four Faces of Mass Customization. *Harvard Business Review*, 75.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990, Marzo). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.
- Prats i Català, J. (2005). *De la Burocracia al Management, del Management a la Gobernanza*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Prats, J. (2007). Aproximación al concepto de Gobernanza. En A. Díaz y E. Cuellar, *Administración Inteligente*. Madrid.
- Ramió, C. (1999). *Teoría de la organización y administración pública*. Madrid: Tecnos y Universitat Pompeu Fabra.
- Real Academia de la Lengua Española. (2001). *DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición*. Retrieved 2007, 17-Agosto from Real Academia Española: <http://www.rae.es/>
- Rehfeld, J. E. (1994). *Alchemy of a Leader: Combining Western and Japanese Management skills to transform your company*. Nueva York: John Wiley & Sons Inc.
- Reichheld, F. F. y Sasser Jr., W. E. (1990, Septiembre). Zero defects: Quality comes to services. *Harvard Business Review*.
- Reichheld, F. F. y Teal, T. (1996). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ries, A. y Trout, J. (1981). *Positioning: the battle for your mind*. Nueva York: Warner.
- Roberts, N. (1998). Limitaciones de la acción estratégica en las dependencias. En B. Bozeman, *La gestión pública: su situación actual* (pp. 215-238). México: Fondo de Cultura Económica.
- Ruiz, J. (2004). Lo importante es participar: El papel de los premios a la calidad en la institucionalización de la evaluación. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* (30/31), 102-125.

Schlesinger, L. A. y Heskett, J. L. (1991, Noviembre). Customer Satisfaction is rooted in Employee Satisfaction. *Harvard Business Review*.

Schmitt, B. (1999). *Experiential marketing : how to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. Nueva York: Free Press.

Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful: economics as if people mattered*. Nueva York: Harper & Row.

Slywotzky, A. J. (1996). *Value migration: how to think several moves ahead of the competition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Slywotzky, A. J. y Morrison, D. J. (1999). *Profit patterns: 30 ways to anticipate and profit from strategic forces reshaping your business*. Nueva York: Times Business.

Savas, E. (2008). La nueva gestión pública. En F. Cabrillo y S. F. Gómez-Pomar, *Estrategias para un Gobierno Eficaz*. Madrid: Lid Editorial Empresarial.

Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evanston, IL: Row, Peterson.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. Nueva York: Doubleday/Currency.

Sevilla, J. (2005). Presentación. En J. Prats i Català, *De la Burocracia al Management, del Management a la Gobernanza* (pp. 13-16). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Sevilla, J. (2007). Presentación. En A. Díaz Méndez y E. Cuéllar Martín, *Administración Inteligente* (pp. 11-12). Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, Secretaría General Técnica, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios y Ayuntamiento de Alcobendas.

Sewell, C. y Brown, P. B. (1990). *Customers for life : how to turn that one-time buyer into a lifetime customer*. Nueva York: Doubleday.

Simón, C. y Ángel, A. (2008). Gestión del Desempeño. En A. Ánge, K. A. Dubin, M. Salvador y C. Simón, *La Evaluación del Desempeño en las Adiministraciones Públicas*. Madrid: Instituto de Empresa.

Smith, A. (2000). *The Wealth of Nations*. Nueva York: Modern Library.

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital*. Nueva York: Currency / Doubleday.

Subirats, J. (1997). Gobierno local y políticas públicas. En C. Alba y F. J. Vanaclocha, *El sistema político local: un nuevo escenario de gobierno* (pp. 405-414). Madrid.

Taylor, F. W. (2007). *The Principles of Scientific Management*. Nueva York: BiblioBazaar.

- The Economist. (2008, 3-July). Wrestling for Influence. *The Economist* (Julio 2008).
- Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic change: technical, political, and cultural dynamics*. Nueva York: Wiley.
- Toffler, A. (1970). *Future Shock*. Nueva York: Random House.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. Nueva York: Morrow.
- Traverso, D. K. (2000). *Outsmarting Goliath: how to achieve equal footing with companies that are bigger, richer, older, and better known*. Princeton, NJ: Bloomberg Press.
- Trullenque, F. y Fernández, A. (2007). *Libro Blanco de la Dirección Estratégica en España: 2007-2009*. Madrid: Strategy & Focus.
- Tzu, S. (2006). *The Art of War*. (L. Giles, Trans.) Filiquarian Publishing, LLC.
- Van der Heijden, K. (1996). *Scenarios: the art of strategic conversation*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Vanaclocha, F. J. (2009). *Gobernanza en las políticas públicas de seguridad. Una nueva perspectiva sobre el lugar de la seguridad privada*. Madrid: Publicaciones de la Fundación de la Policía española.
- Vanaclocha, F. J. (1997). Identidad de los gobiernos locales y reforma electoral. En C. Alba y F. J. Vanaclocha, *El sistema político local: un nuevo escenario de gobierno* (p. 277). Madrid: Universidad Carlos III de Madrid y Boletín Oficial del Estado.
- Villoria, M. (1997). La gestión de las personas en las administraciones públicas postburocráticas. En R. Bañón y E. Carrillo, *La nueva Administración Pública* (pp. 241-265). Madrid: Alianza Editorial.
- Villoria, M. (1997). Modernización administrativa y gobierno postburocrático. En R. Bañón y E. Carrillo, *La nueva Administración Pública* (pp. 77-103). Madrid: Alianza Editorial.
- Wölf, A., Wanner, I., Kozluk, T. y Nicoletti, G. (2008). *Ten Years of Product Market Reform in OECD Countries*. OECD, ECONOMICS DEPARTMENT WORKING PAPERS No.695.
- Wack, P. (1985, Septiembre). Scenarios: Uncharted Waters Ahead. 73-89.
- Weber, M. (1968). *Economy and society; an outline of interpretive sociology*. Nueva York: Bedminster Press.
- Wilson, D. y Purushothaman, R. (2003). *DreamingWith BRICs: The Path to 2050*. Nueva York: Goldman Sachs Group, Inc.

Woo, C. Y. y Cooper, A. C. (1982, Noviembre). The surprising case for low market share. *Harvard Business Review* , 106–113.

World Bank Institute. (n.d.). *Country Data Report for SPAIN, 1996-2007*. Retrieved 2008, 17-10 from <http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/c70.pdf>

Zaleznik, A. (1977, Mayo). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review* .

Zaleznik, A. (1989). *The Managerial Mistique: restoring leadership in business*. Nueva York: Harper & Row.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. Nueva York: Free Press.

Zuboff, S. (1988). *In the Age of the Smart Machine*. Nueva York: Basic Books.

Anexo 3

**Documentos de interés
metodológico**

Anexo 3. Documentos de interés metodológico

3.1. CUESTIONARIO METODOLÓGICO

**LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN
LAS ADMINISTRACIONES
PÚBLICAS**

Cuestionario de Investigación

1 de 11

Introducción: objetivos y pautas para la utilización del cuestionario

Guía de utilización del cuestionario

El cuestionario consta de un total de **29 preguntas** agrupadas en diferentes secciones de acuerdo al objeto de investigación. El tiempo estimado para contestar todo el cuestionario es de **20-30 minutos**.

En las preguntas en que así se indique, se podrá marcar más de una alternativa.

Mantenga durante todo el cuestionario el mismo ámbito, o nivel de la organización, que describe en sus respuestas.

Le sugerimos **tres posibilidades para devolver el cuestionario rellenado**:

- 1) *En formato papel*: sobre el cuestionario impreso anotar las respuestas y enviar por correo a Dn. Francisco Trullenque, Paseo de la Castellana, 141, 8ª planta, 28046 Madrid.
- 2) *Por fax*: al número 913913024.
- 3) *Vía electrónica*: bien escaneando y enviando por email el cuestionario o bien solicitando la versión electrónica del cuestionario (marcando en las preguntas cerradas la/s opción/es elegidas e introducir el texto respuesta para las preguntas abiertas). La solicitud de cuestionario y la respuesta puede enviarla por email a la siguiente dirección: frullenque@profesor.ie.edu.

ATENCIÓN: Por favor, le **rogamos envíe su respuesta antes del 31 de marzo de 2008**.

Para cualquier duda o información complementaria que precise puede ponerse en contacto con Francisco Trullenque en la dirección frullenque@profesor.ie.edu o bien con Laura Novillo, coordinadora del trabajo empírico de la investigación, al teléfono 902401300 o la dirección electrónica lnovillo@strategy-focus.com.

La información facilitada será tratada con estricta confidencialidad proporcionando únicamente datos agregados y únicamente para su uso en esta investigación.

Muchas gracias por su tiempo y su colaboración.

Un cordial saludo,

Francisco Trullenque

Profesor del Instituto de Empresa y colaborador docente de la Universidad Carlos III

Cuestionario

Identificación y datos de su organización

Nombre y apellidos del entrevistado:

Cargo o responsabilidad:

e-mail de contacto:

Teléfono de contacto:

Organización:

Número de empleados:

Presupuesto 2007:

Área geográfica de actividad:

Certificaciones, Premios, Sellos más importantes conseguidos:

1. Definición y formulación de la estrategia

1.1. ¿Se tiene en cuenta en su estrategia, e integra de forma estructurada y explícita, los elementos siguientes?

(marque todas las casillas que se apliquen)

<u>Aspectos</u>	<u>¿Hay indicadores y metas asociados?</u>	<u>¿Qué grado de utilidad opina Vd. que tiene o tendría su uso?</u>
		(1 Muy bajo, 5 Excelente)
<input type="checkbox"/> Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Misión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Políticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Tipo de Liderazgo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Propuesta de valor diferencial a Usuarios / Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Propuesta de valor diferencial a Empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Propuesta de valor diferencial a otras partes interesadas (Accionistas, Sociedad,...etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> Objetivos de cambio / estratégicos en Procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Objetivos de cambio / estratégicos en Recursos:		
<input type="checkbox"/> <i>Personas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> <i>Organización</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> <i>Medios económicos</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> <i>Medios físicos</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> <i>Tecnologías de la Información</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

- | | |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Información y Conocimiento | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| <input type="checkbox"/> Riesgos Estratégicos | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| <input type="checkbox"/> Acciones / Proyectos estratégicos | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

1.2. ¿Cuál es el horizonte habitualmente utilizado en la visión / planificación estratégica?

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 año | 2 años | 3 años | 4-5 años | Superior a 5 años |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

1.3. ¿Qué metodologías y modelos se utilizan en el proceso de formulación y planificación estratégica en su Organización (marque todas aquellas que habitualmente se utilicen)?

(marque todas las casillas que se apliquen)

Si no lo usa, ¿merecería la pena usarlo?

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Análisis externo | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Análisis de grupos de interés | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Análisis de la cadena de valor | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Análisis DAFO
(Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Construcción de Escenarios para la evaluación de
alternativas estratégicas | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Elaboración de Mapas Estratégicos | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Otras: | |

1.4. En su opinión, ¿su estrategia permite identificar de forma explícita y con suficiente detalle qué hacer y qué no hacer? (qué vender y qué no vender, qué clientes son el objetivo y cuales no, cual es su ventaja diferencial competitiva,...etc.)

- ☐ No ☐ Si

1.5. ¿Quién participa activamente y lidera el proceso de Definición y formulación de la estrategia?

(marque todas las casillas que se apliquen)

- | <u>Participa activamente</u> | <u>Lidera</u> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Director General o Alto cargo de la Administración | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Algún miembro del Equipo Directivo | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Todo el Equipo Directivo | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Directivos de los siguientes niveles jerárquicos al Equipo Directivo | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Participación directa de toda/la mayor parte la Organización | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Liderado/coordinado por un área específica de la organización
Área en cuestión: | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Apoyo externo | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Otros | <input type="checkbox"/> |

1.6. ¿Cuál es el grado de formalización de la estrategia en su Organización (marque la opción que más caracterice su práctica habitual)?

- ☐ Estrategia fruto de un proceso formal y estructurado.
- ☐ Existe una estrategia explícita, desarrollada periódicamente, aunque sin un proceso formal y estructurado.
- ☐ Existen algunas ideas y líneas generales.
- ☐ Estrategia implícita o tácita no formalizada.
- ☐ Ausencia de una estrategia clara.

1.7. En su opinión, ¿cuáles cree que son las principales oportunidades de mejora en el proceso de Definición y formulación de la estrategia en su Organización?

2. Despliegue y alineamiento estratégico

2.1. ¿Cuál es el nivel de despliegue formal y estructurado de la estrategia dentro de la organización? (marque todas las casillas que se apliquen)

- | | | | |
|--------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Nivel Organización | <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No | |
| Unidades de 1er nivel | <input type="checkbox"/> Todas | <input type="checkbox"/> Alguna | <input type="checkbox"/> Ninguna |
| Unidades hasta el segundo nivel jerárquico | <input type="checkbox"/> Todas | <input type="checkbox"/> Alguna | <input type="checkbox"/> Ninguna |
| Unidades de inferior nivel | <input type="checkbox"/> Todas | <input type="checkbox"/> Alguna | <input type="checkbox"/> Ninguna |

2.2. ¿Cuál es el nivel de profundidad del proceso de comunicación formal de la estrategia? (marque todas las casillas que se apliquen)

- ☐ Nivel Organización
- ☐ Unidades de Servicio, Funcionales o soporte de 1er nivel
- ☐ Unidades hasta el segundo nivel jerárquico
- ☐ Amplia difusión a toda la Organización

2.3. En su opinión, ¿cómo valora el nivel de esfuerzo de participación y comunicación dentro de su Organización de la estrategia definida?

(1 Muy insuficiente, 5 Excelente) ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

En su opinión, ¿cómo valora el nivel de entendimiento dentro de su Organización de la estrategia definida?

(1 Muy insuficiente, 5 Excelente) ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2.4. ¿Cómo se hace "operativa" la estrategia definida (marque la opción que represente mejor la práctica habitual en su Organización)?

☐ Se desarrolla un proceso formal de despliegue de acciones/proyectos que se clasifican como estratégicos a **todas** las Unidades Operativas o de Servicio y Unidades Funcionales o de Soporte.

☐ Se desarrolla un proceso formal de despliegue de acciones/proyectos que se clasifican como estratégicos a **algunas** de las Unidades Operativas o de Servicio y Unidades Funcionales o de Soporte.

☐ Se definen formalmente a nivel corporativo una serie de acciones/proyectos que se clasifican como estratégicos para su seguimiento posterior, pero **no se despliegan** como tal.

☐ Se desarrolla un proceso formal de despliegue a **todas** las Unidades Operativas o de Servicio y Unidades Funcionales o de Soporte, de Metas (**Valores numéricos a alcanzar en ciertos Indicadores**)

☐ No se hace operativa formalmente, cada responsable la interpreta según sus criterios.

☐ Otros

2.5. ¿Cómo valora en su opinión el proceso de hacer "operativa" la estrategia en su Organización?

(1 Muy insuficiente, 5 Excelente) ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2.6. ¿Qué metodologías se utilizan en el despliegue y alineamiento de la estrategia

(marque todas aquellas que habitualmente se utilicen en su Organización)?

☐ Presupuesto

☐ Mapas Estratégicos

☐ "Hoshin Kanri"

☐ Dirección por Objetivos (DPO)

☐ Otras:

2.7. ¿Están alineados con la estrategia de la organización, de forma estructurada, los siguientes elementos del Sistema de Gestión de la misma? (1 Muy insuficiente, 5 Excelente)

Presupuesto ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Políticas de Personal ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Políticas de IT ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Sistema de Información ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Sistema de Seguimiento ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Sistema de evaluación	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Retribución al personal	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Gestión de Procesos	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Gestión del Riesgo	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Gestión de Proyectos	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

2.8. En su opinión, ¿cuáles cree que son las principales oportunidades de mejora en el proceso de despliegue y alineamiento de la estrategia en su Organización?

3. Seguimiento y medición estratégica

3.1. ¿Está establecida en su Organización una dinámica de seguimiento formal de la implantación de la estrategia definida?

(1 Muy insuficiente, 5 Excelente) ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3.2. ¿Cuál es el nivel de este seguimiento estratégico? (marque todas las casillas que se apliquen)

Nivel Organización	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
Unidades Operativas/Servicio 1er nivel	<input type="checkbox"/> Todas	<input type="checkbox"/> Alguna	<input type="checkbox"/> Ninguna
Unidades Funcionales o de Soporte de 1er nivel	<input type="checkbox"/> Todas	<input type="checkbox"/> Alguna	<input type="checkbox"/> Ninguna
Unidades inferiores	<input type="checkbox"/> Todas	<input type="checkbox"/> Alguna	<input type="checkbox"/> Ninguna

3.3. ¿Cómo valora el impacto en resultados de la implantación de la estrategia?

(1 Muy insuficiente, 5 Excelente) ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3.4. ¿Cómo valora la dinámica de retroalimentación y aprendizaje de la formulación y planificación estratégica a partir del seguimiento de la implantación de ésta?

(1 Muy insuficiente, 5 Excelente) ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3.4. ¿Dispone su Organización de un Sistema de Indicadores, o Cuadro de Mando, diseñado específicamente para el seguimiento estratégico?

- ☐ Sí ☐ En proceso de elaboración ☐ No

¿qué % de indicadores financieros?

¿qué % de indicadores de clientes?

¿qué % de indicadores de proceso?

¿qué % de indicadores intangibles?

Total 100%

3.5. ¿Qué nivel de profundidad alcanza el despliegue de este Sistema de Indicadores, o Cuadro de Mando? (marque todas las casillas que se apliquen)

- ☐ Organización
☐ Unidades Operativas o de Servicio de 1er nivel.
☐ Unidades Funcionales o de Soporte de 1er nivel
☐ Unidades inferiores.

3.6. En caso de existir Indicadores Estratégicos, ¿están definidas sus metas (valores numéricos deseados)?

- ☐ Sí, para todos ☐ Sí para una amplia mayoría ☐ Solo para una minoría
Porcentaje aproximado de indicadores con metas

3.7. ¿Con cuáles de la siguientes opiniones se identifica a la hora de evaluar su actual Sistema de Indicadores para el seguimiento de la implantación estratégica?

- ☐ En términos generales el número de indicadores es excesivo lo que dificulta "ver" las cosas de forma clara y ágil.
☐ Para unos aspectos tenemos muchos indicadores y detalle pero para otros aspectos también críticos (p. ej. en cuanto a Capacidades y Recursos) andamos más "ciegos".
☐ Nos faltan indicadores que nos ayuden a anticipar si estamos haciendo bien las cosas antes de obtener los resultados y descubrir que es demasiado tarde.
☐ Hemos de mejorar las herramientas informáticas para la consulta y análisis de estos indicadores.
☐ Es necesario clarificar y asignar responsabilidades sobre los indicadores estratégicos.
☐ Otros:

3.8. ¿Se hace medición y seguimiento de?:

- ☐ Adaptación o cambio de Procesos estratégicos
☐ Desempeño de Procesos clave
☐ Proyectos / Iniciativas Estratégicas
☐ Riesgos estratégicos

3.9. En su opinión, ¿cuáles cree que son las principales oportunidades de mejora en el proceso de seguimiento estratégico en su Organización?

4. Liderazgo y Gestión del cambio

4.1. En su opinión, ¿cuál es el grado de adecuación y coherencia entre las decisiones tomadas a diario por los directivos y la estrategia definida en su Organización?

(1 Muy insuficiente, 5 Excelente)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4.2. En su opinión, ¿cuál es el grado de alineamiento con la estrategia definida en su Organización de?:

(1 Muy insuficiente, 5 Excelente)

Objetivos personales	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Evaluación del personal	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Selección de Personal	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Desarrollo del personal	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Planes de carrera	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Compensación	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Selección y promoción de Líderes	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Compromiso del personal	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

4.3. ¿Están vinculados los Indicadores estratégicos con los sistemas de evaluación de las personas?

- ☐ No
- ☐ Sí para los miembros del Equipo Directivo
- ☐ Sí hasta el segundo nivel jerárquico
- ☐ Sí incluso por debajo del segundo nivel jerárquico

4.4. ¿Qué barreras se ha encontrado habitualmente en el proceso de alineamiento estratégico?

(marque todas las casillas que se apliquen)

Falta de liderazgo

☐

-
- | | |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Resistencia al cambio | <input type="checkbox"/> |
| Falta de entendimiento de la estrategia | <input type="checkbox"/> |
| Visiones parciales centradas en el área o departamento propio | <input type="checkbox"/> |
| Ausencia de modelos mentales | <input type="checkbox"/> |
| Falta de la percepción de la necesidad del cambio | <input type="checkbox"/> |
| Escasa soporte metodológico para gestionar el proceso | <input type="checkbox"/> |
| Problemas de comunicación | <input type="checkbox"/> |
| Otras: | <input type="checkbox"/> |

4.5. ¿Qué acciones en su experiencia han contribuido a superar estas barreras?

DN. FRANCISCO TRULLENQUE: COORDINADOR DE LA INVESTIGACIÓN

■ **Formación:**

- Candidato a Doctor en Ciencia Política (Universidad Carlos III de Madrid).
- Master of Business Administration (Universidad de Chicago).
- Diplomado en Desarrollo Directivo (IESE Business School).
- Master en Resource Management (APICS - USA).
- Diplomado en Comercio Internacional (Cámara de Comercio de Zaragoza).
- Diplomado en Diseño, Desarrollo e Implantación de Sistemas (Chicago, USA).
- Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, especializado en Financiación e Inversión (Universidad de Zaragoza).
- Licenciado en Derecho (Universidad de Zaragoza).
- Cursos de Postgrado: Marketing Relacional (IESE, 2001), Private Equity & Entrepreneurship (Universidad de Chicago, 2002), Change & Innovation (Universidad de Chicago, 2002), Corporate Strategy (Universidad de Chicago, 2003), Leadership (Universidad de Chicago, 2005), Strategic Investments (Universidad de Chicago, 2005), Innovation (Universidad de Chicago, 2006), Marketing Analytics (Universidad de Chicago, 2006).

■ **Experiencia Académica y Profesional:**

- Profesor del Instituto de Empresa.
- Colaborador docente de la Universidad Carlos III. Coordinador del módulo de Dirección Estratégica del Master de Análisis y Gestión de Políticas Públicas de la Universidad Carlos III / INAP.
- Profesor colaborador del INAP en Dirección Estratégica en programas de formación directiva (PADE, PDD).
- Socio Director de Strategy & Focus (www.strategy-focus.com).
- Miembro de la Strategic Planning Society (UK), de la Strategic Management Society (USA), de la APICS-The Educational Society for Resource Management (USA) y de PRMIA – Professional Risk Management International Association (USA).
- Ponente en seminarios sobre Gestión Estratégica (IESE, ESADE, IIR, Recoletos, ITSPB, Instituto Español de Gestión Empresarial, CISS Praxis, AUSAPE, etc.).
- Autor de numerosos artículos publicados en revistas de especializadas en gestión empresarial (Estrategia Financiera, Harvard-Deusto Business Review, Expansión, etc.).
- Coautor del Libro Blanco de la Dirección Estratégica en España.

■ **Datos de contacto:**

- Email: ftullenque@profesor.ie.edu
- Móvil: 616805001
- Dirección: Paseo de la Castellana, 141, 8ª planta – 28046 Madrid

3.2. PANEL DE EXPERTOS DELPHI

Nombre	Cargo		
Altos Cargos			
Ara Callizo, Francisco	Subdirector general del Gabinete del Director General de la Guardia Civil	MINISTERIO DEL INTERIOR	Gobierno Central
Castellanos Garijo, Matilde	Secretaria General	JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA	Gobierno Autonómico
Castro Brunetto, Joaquín	Director General de Organización Administrativa y Desconcentración	AYUNTAMIENTO DE SANTA CRUZ DE TENERIFE	Gobierno Municipal
Fraile Escrich, Máximo	Dtor. Gral. de Calidad de los Servicios y Tecnologías de la Información	AUTONOMÍA DE LA RIOJA	Gobierno Autonómico
Gómez Corral, Carmen	Dtor. de la Oficina para la Modernización Administrativa	VICEPRESIDENCIA DEL GOBIERNO, GOBIERNO VASCO	Gobierno Autonómico
Gredilla Cardero, Cristina	Jefa Regional de Protección Civil	COMUNIDAD DE CASTILLA-LEÓN	Gobierno Autonómico
Guerra Pedrazo, Ana María	Dtora. General de Calidad de los Servicios e Inspección	AUTONOMÍA DE EXTREMADURA	Gobierno Autonómico
Martínez Martínez, Ventura	Dtor. General de Organización Administrativa e Inspección de Servicios	REGIÓN DE MURCIA	Gobierno Autonómico
Maure Muñoz, Agustín	Director General de Energía y Minas	GENERALITAT DE CATALUNYA	Gobierno Autonómico
Méndez Romeu, José Luis	Consejero de Presidencia	JUNTA DE GALICIA	Gobierno Autonómico
Monar Rubia, Fernando	Dtor. General de Calidad de los Servicios, Consejería de Presidencia	AUTONOMÍA DE LAS ISLAS BALEARES	Gobierno Autonómico
Morajudo Manzanet, Manuel	Director de la Delegación del Plan Estratégico Getafe 2025	AYUNTAMIENTO DE GETAFE (MADRID)	Gobierno Municipal
Muro, Jose Miguel	Ministro Plenipotenciario	MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES	Gobierno Central

Nuño Riesgo, José	Director General de Calidad y Atención al Ciudadano	AYUNTAMIENTO DE MADRID	Gobierno Municipal
Pérez Cueto, José Alberto	Director General de Modernización, Telecomunicación y Sociedad de la Información	PRINCIPADO DE ASTURIAS	Gobierno Autonómico
Piqueras Cea, Ma-nuela	Directora de Área de Planificación, Coordinación y Calidad	AYUNTAMIENTO DE AL-COBENDAS	Gobierno Municipal
Robles Piquer, Carlos	Diplomático y ex-ministro		
Rodríguez Castedo, Ángel	Director General del Imsero	MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES	Gobierno Central
Roldán Alegre, Luis	Director de la Función Pública	GOBIERNO DE ARAGÓN	Gobierno Autonómico
Sánchez Sánchez, Amador	Dtor. General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano	COMUNIDAD DE MADRID	Gobierno Autonómico
Vilalta Novell, Jordi	Director de Servicios de Control de Gestión	AYUNTAMIENTO DE BARCELONA	Gobierno Municipal
Expertos externos			
Díaz Méndez, Antonio	Director Coordinador del Área de Estudios, Estrategias y Formación	FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS	
Fontanals Rodríguez, Jaime	Director	AENOR	
Garrigues Walker, Antonio	Presidente	GARRIGUES Y ASOCIADOS	
Gómez-Pomar, Julio	Director del Centro de Gestión pública	INSTITUTO DE EMPRESA	
Sánchez, Francesc José María	Director General	INSTITUT CATALA DE LA SALUT (ICS)	
Tamames, Ramón		ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD	
Wert, José Ignacio	Presidente	EFQM	
Zufiría Zatarain, Juan Antonio	Pte. Ejecutivo	CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN VÍA INNOVACIÓN	
Puestos Técnicos			
Casanova Aldabe, Alfonso	Consejero Técnico Asuntos de Canadá	MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN	Gobierno Central

Hernández La- fuente, Adolfo	Gerente de infraes- tructura y equipa- miento de la defensa	SECRETARÍA DE ESTADO DE DEFENSA (SEDEF)	Gobierno Central
Lorenzo de Mem- biela, Juan Batista	Jurista de Prestigio		
Marchena Nava- rro, Julia	División de Consultor- ía, Asesoramiento y Asistencia de Recursos	MINISTERIO DE ADMI- NISTRACIONES PÚBLI- CAS	Gobierno Central
Valero Iglesias, Javier	Secretario General	SENASA	Gobierno Central

**IMPLANTACIÓN DE LA
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
EN LAS
ADMINISTRACIONES
PÚBLICAS ESPAÑOLAS**

CUESTIONARIO EJERCICIO DELPHI

Iteración 1

Encuesta Grupo Delphi: Cuestionario 1ª Iteración

El presente cuestionario contiene las preguntas correspondientes a la **primera iteración** del ejercicio Delphi del proyecto de investigación "**Implantación de la Dirección Estratégica en las Administraciones públicas españolas**";

Te rogamos rellenes tu nombre y la fecha antes de pasar a indicar tu opinión y que nos envíes tus respuestas por correo electrónico **antes del día 30 de Mayo de 2008**.

Primera Iteración	
Nombre	
Fecha	

I. ¿Cómo será el entorno futuro?

Cuáles son, según tu opinión, las características del entorno económico y social futuro en el que se moverán las Administraciones Públicas, y que condicionarán su sistema de gobierno y su actuación estratégica.

Indica marcando con una X tu grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones siguientes y expresa brevemente los comentarios que soportan tu opinión.

Afirmación 1: "Nuestro entorno económico, político y social ha cambiado profundamente en los últimos años y el ritmo de cambio va a mantenerse o incluso acelerarse".

- ☐ En desacuerdo
☐ En acuerdo parcial
☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 2: "La complejidad del entorno social está siendo y va a ser cada vez mayor, y ello tendrá un elevado impacto en la forma de gestionar las organizaciones en la Administración".

- ☐ En desacuerdo
☐ En acuerdo parcial
☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Señala la importancia de cada uno de estos aspectos como fuentes de cambio y complejidad en el futuro: (puntúe de 1 a 5 siendo 1 = poco importante y 5 muy importante)

Economía

Poco importante Muy importante

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Comentarios que soportan la opinión

Política Nacional/Autonómica

Poco importante Muy importante

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Comentarios que soportan la opinión

Unión Europea

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Sociedad/Cultura

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Demografía

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Globalización

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Centralización / Descentralización

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Tecnología

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Movilidad física

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Inmigración

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Innovación

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Familia/ Tiempo Libre

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Energía

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Inestabilidad

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

II. ¿Cómo deberá ser la gestión de la Administración en ese entorno?

Cuáles son, según tu opinión, las características que deberá tener la gestión de la Administración para su éxito en el entorno futuro.

Gobernanza y Estrategia

Afirmación 1: "Dentro del marco de modernización de las AAPP españolas, la Gobernanza va a establecer una nueva orientación en la Gestión Pública marcada por la participación, transparencia, orientación a resultados e impactos, responsabilidad y rendición de cuentas".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 2: "Dirigir estratégicamente una organización pública (orientándola a resultados en un marco amplio de participación y colaboración, alineando las actividades, evaluando sus impactos e introduciendo transparencia en la gestión) es un elemento necesario y fundamental para el desarrollo de la Gobernanza en la práctica".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 3: "Una organización pública gestionada tradicionalmente según su marco competencial y de acuerdo con sus procedimientos, cumple perfectamente con los principios de la Gobernanza y por tanto no necesita introducir nuevos mecanismos de gestión ni de Dirección estratégica".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 4: "Una Estrategia clara ayuda a conocer mejor el entorno de la organización pública, establecer resultados objetivos y alinear las actividades de forma integrada para la consecución de impactos reales".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 5: "Potenciar la participación de los ciudadanos, de los empleados públicos y de otros actores (asociaciones, otras AAPP, entidades privadas, etc.) es necesario para desarrollar una gestión avanzada en la Administración".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 6: "La Gobernanza no es más que una moda pasajera".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 7: "En el futuro aquellas organizaciones públicas que no gestionen en términos de Gobernanza deberán ser profundamente reestructuradas".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 8: "Hay organizaciones públicas que no tienen ni necesitan estrategia. Se limitan a desarrollar actividades derivadas de un marco normativo sin que necesiten pensar por qué ni para qué se desarrollan".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 9: "El presupuesto será el instrumento fundamental para la toma de decisiones, independientemente de que se midan aspectos más cualitativos y no financieros".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 10: "La gestión de los riesgos y oportunidades requerirá la puesta en marcha de mecanismos estructurados que ayuden a entender, ordenar y manejar la complejidad".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 11: "Tener Estrategia es algo propio de empresas privadas. Las organizaciones públicas son diferentes y no necesitan Estrategia".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 12: "En el futuro será más importante el compromiso de las personas y por tanto, se dará a todos los niveles una mayor autonomía y mayores niveles de responsabilidad".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 13: "Los Altos cargos y Directivos de la organización deberán identificar y centrar su atención en sus grupos de interés (aquellos que pueden influir en que se alcancen los resultados esperados, además de los ciudadanos)."

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Despliegue e Implantación

Afirmación 14: "Tener una buena Estrategia en la Alta Dirección de la organización es suficiente. No es necesario pensar en su implantación ni en la participación de los empleados públicos en la misma".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 15: "Sin una amplia participación interna y externa una Estrategia difícilmente se orienta a resultados reales y difícilmente se implanta".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 16: "Los Altos cargos y Directivos de la organización deberán centrar su atención en rodearse de un equipo con talento capaz de alcanzar los resultados esperados."

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 17: "No es suficiente simplemente con comunicar la estrategia (Planes de Acción o equivalente), hay que "venderla" a toda la organización y desplegarla a todos los niveles haciendo partícipes y protagonistas de la misma a todas las personas".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 18: "La gestión del cambio es tan importante como la visión estratégica ya que la creación del futuro supone gestionar la transformación de la propia organización, que tiene su propia idiosincrasia e inercia, y ello no puede dejarse al azar".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 19: "Los empleados públicos únicamente deben ejecutar sus funciones y no tiene sentido involucrarlos en la definición e implantación de la Estrategia".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 20: ¿Qué porcentaje del tiempo directivo estima que se utiliza a "pensar estratégicamente" (enfocar, hacer seguimiento y realimentar) hoy en las organizaciones de la Administración? ¿Cuál es el porcentaje que deberá dedicarse en el futuro?"

- | Hoy | En el futuro |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0 - 10 % | <input type="checkbox"/> 0 - 10 % |
| <input type="checkbox"/> 10 - 25% | <input type="checkbox"/> 10 - 25% |
| <input type="checkbox"/> 25 - 50% | <input type="checkbox"/> 25 - 50% |
| <input type="checkbox"/> 50 - 75% | <input type="checkbox"/> 50 - 75% |

Afirmación 21: "No merece la pena hacer un despliegue estructurado de la estrategia (Planes de Acción o equivalente) ya que es muy complicado y costoso. Lo que debe hacerse es una buena campaña de comunicación interna acompañada de un presupuesto globalmente coherente y un establecimiento de objetivos en cascada".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 22: "Para la realimentación de la estrategia es importante disponer de un buen mecanismo estructurado de vigilancia del entorno que permita identificar, monitorizar y gestionar oportunidades y riesgos derivados de la evolución del entorno".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Afirmación 23: "La Dirección Estratégica ayuda a enfocar las actividades en aquello que marca la diferencia, y por lo tanto permite priorizar y asignar mejor los recursos".

- ☐ En desacuerdo
- ☐ En acuerdo parcial
- ☐ En total acuerdo

Comentarios que soportan la opinión

Señala el grado de importancia que crees que tendrán en el futuro los siguientes aspectos de la gestión: (puntuá de 1 a 5 siendo 1 = poco importante y 5 muy importante)

Misión, Cultura y Valores

Poco importante Muy importante

- ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Formulación de la Estrategia (Planes de Acción u otras alternativas)

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Comunicación y Despliegue de la Estrategia

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Medición de la evolución de los resultados de la Estrategia

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Gestión del Riesgo Estratégico

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Gestión por Procesos

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Gestión por Proyectos

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Gestión del Cambio

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Realimentación y aprendizaje permanente

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Equipos de alto rendimiento

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Gestión del Talento

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Agilidad y Flexibilidad

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Gestión de las Alianzas

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Sostenibilidad

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Gestión de la Innovación

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Organización y Estructura de Gobierno

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Evaluación y Gestión del Desempeño

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Sistemas de Información para el seguimiento de la Estrategia y de los Planes

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Señala la importancia que consideres que tienen las siguientes barreras en la ejecución de la estrategia: (puntuá de 1 a 5 siendo 1 = poco importante y 5 muy importante)

Diferente comprensión e interpretación práctica de lo que supone la estrategia en los distintos ámbitos de la organización

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Escaso compromiso de las personas

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Escaso alineamiento de los recursos (económicos, humanos y materiales)

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Luchas políticas y distintos intereses dentro de la organización

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Despliegue deficiente de la Estrategia (Planes de Acción o equivalentes)

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Escaso seguimiento y realimentación dinámica de la Estrategia

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Falta de una integración clara, y alineamiento, de los mecanismos de gestión y motivación con la estrategia (objetivos, incentivos, presupuestos, medición, etc.)

Poco importante

Muy importante

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Comentarios que soportan la opinión

Muchas gracias por tu colaboración.

Anexo 4

**Entrevistas realizadas en el
análisis de los casos de
referencia**

Anexo 4. Entrevistas realizadas en los Casos de Referencia

4.1. CASO 1: TRANSPORTES METROPOLITANOS DE BARCELONA

4.1.1. Entrevistas realizadas

Entrevistado	Posición	Fecha
Constantí Serrallonga	Consejero Delegado	22-1-08
Fernando Murtra	Director de Organización	12-2-08
Joaquim García	Director de Sistemas	12-2-08
Albert Busquets	Director de Desarrollo	28-2-08
Adolfo Céspedes	Director Control Gestión	28-2-08
Enric Bech	Director Financiero	29-2-08
Jordi Pomarol	Director Estrategia	12-3-08
Ignasi Armengol	Director Bus	27-3-08
Daniel Basco	Director Metro	27-3-08

4.1.2. Transcripción de las entrevistas

Constantí Serrallonga

Entrevistadores: Francisco Trullenque (FT) y Alberto Fernández⁸⁶ (AF).

Entrevistado: Constantí Serrallonga (CS).

⁸⁶ Alberto Fernández Terricabras es profesor de IESE Business School (Universidad de Navarra) y fue quien lideró el apoyo externo en el proceso de implantación de la Dirección Estratégica (mediante el Balanced Scorecard) en TMB.

FT. Constantí me gustaría que me contaras cómo es vuestro sistema de Dirección Estratégica y cuál ha sido su evolución (cómo lo habéis ido construyendo).

CS. Esto es un proceso. Pienso que uno de los elementos que fortalece una empresa es tener un sistema de Dirección Estratégica que funcione y eso no se compra en dos días (por ejemplo con un programa que lo haga) sino que hay todo un aprendizaje. Creo que es un proceso importantísimo de organización.

Inicialmente me acogí al modelo Norton-Kaplan “Balanced Scorecard” (BSC) de la mano de Alberto. Para mí fue como una bendición porque cuando yo llegué aquí (empresa de 7.000 empleados, 7 directores) me dije: aquí hemos de crear algún sistema de Dirección Estrategia porque si no esto va a ser ingestionable. Y el BSC me ofreció esta oportunidad ya que te obliga a definir una Estrategia, te obliga a pensar en ¿cuál es mi visión?, ¿cuál es mi misión?, ¿cuál es mi Estrategia?. A veces parece muy obvio, pero no es en absoluto obvio.

Por lo tanto como primer elemento te obliga a pensar qué quiero ser de mayor, dónde voy, cuales son mis puntos fuertes y mis puntos débiles. Puedes decir que esto es obvio, pero hay que hacerlo.

En su día hicimos un modelo de Dirección Estratégica que cada año hemos ido revisando y añadiendo más precisión; pero la base es la misma: ser una empresa pública capaz de aportar un valor importante a la movilidad y, por tanto, a partir de dar un servicio de calidad conseguir que los ciudadanos vivan en el área metropolitana con la calidad debida.

Cada año, hemos hecho un workshop donde hemos ido revisando y añadiendo matices varios aunque, por suerte, nuestro entorno es muy estable por lo que hemos hecho una Estrategia que ha sido muy estable en el tiempo. Por ejemplo, en el IESE vemos que otros sectores son mucho más inestables; en otros sectores en 3 años no te has dado cuenta y ya no hay mercado.

Por ejemplo este año hemos añadido el cambio climático como elemento clave. Todos sabemos que el transporte público es esencial para las ciudades pero hemos añadido el objetivo de contribuir y garantizar el combatir el cambio climático y el calentamiento global. A la vez podía ser un argumento para que las Administraciones Públicas aporten más recursos al transporte público ya que, si realmente hay un problema de cambio climático, nosotros podemos ser un elemento activo.

Hemos añadido asimismo otro elemento. Se ha aprobado un reglamento Europeo que puede cambiar ciertas reglas de competencia en el transporte y lo hemos incorporado como un elemento clave. Ya no se trata de ser sólo eficientes, además hay que demostrarlo para poder competir, en el caso de que fuera necesario, en el mercado.

Hay un segundo aspecto clave en el BSC que es la Comunicación. En una gran empresa como la nuestra, necesitas “crear fondo”. Necesitas comunicar la Estrategia y crear una consistencia de grupo. Y la herramienta para enfocar es una herramienta impres-

cindible. Pienso que este es el valor que nos ha aportado: “sé que formo parte de TMB y tengo una aportación clave al resultado de TMB”.

Es decir, ayuda a crear foco. De mí dependían 7 áreas distintas; cada área quiere su óptimo local, por lo que el elemento foco es clave y no sólo en la dimensión financiera (la más obvia y yo pienso que la más fácil a veces) sino que también hay que pensar en la dimensión personas, organización, cliente y finanzas; y todas las perspectivas nos afectan a todos.

El objetivo estratégico que mejor, en este momento, representa a la misión de la empresa es la cuota de mercado del transporte público y la periodicidad. Para nosotros este ratio es clave. Es decir, al final lo que te preguntas es ¿en Barcelona, de cada 100 viajes, cuántos van en coche, cuántos en moto, cuántos en bici o en transporte público? Nosotros queremos contribuir al crecimiento del transporte público. Y toda la empresa sabe que éstos son los ratios (o lo debería saber). Después esto lo traspasamos a número de viajeros, etc.

Pienso que una aportación fundamental del modelo del BSC es la de superar los objetivos departamentales. Al final TMB tiene como objetivo crecer en 3% de los viajeros. Y al financiero ya no le preocupa tanto el presupuesto sino que le preocupa cómo se gestiona este presupuesto.

Por ejemplo, hay un índice “satisfacción de cliente”. Con este índice medimos a través de una encuesta la satisfacción del cliente y está muy trabajado. Estamos en unas notas de 6,1 en metro y de 6,1 en autobús lo que supone valoraciones muy buenas. Toda empresa tiene este índice. Por lo tanto al financiero al que le era igual que los autobuses estuvieran sucios o mal mantenidos esto ya le preocupa mucho más ahora.

Así, el BSC nos ayuda a:

1. Crear un Foco: ¿qué es TMB? ¿qué hemos de ser?.
2. Compartir proyectos: es clave dentro de TMB.

Otro aspecto fundamental es la Orientación al Resultado. Es curioso porque de los temas que me sorprendieron al principio fue cuando preguntaba al llegar ¿esta empresa está orientada al resultado?, la sensación era que sí. Pero después te das cuenta que si no eres capaz de medir el resultado, de poner un objetivo y un reto, el resultado no es nada.

Estas empresas públicas tienen el peligro de someterse a una velocidad de crucero muy tranquila porque nadie te va a pedir más si tú mismo no creas tus sistemas.

En una empresa pública donde el objetivo es cumplir con el presupuesto, si no te creas tú mismo la presión de ese resultado nadie te la crea porque el mercado no te expulsa. Pero si quieres estar convencido, tranquilo y contento de que estás gestionando los servicios públicos de verdad y estás obteniendo el máximo output de los recursos que tienes, tienes que crearte presión porque nadie te la va a crear; ni el propio Consejo en realidad.

Normalmente el mercado de un producto es diferente. Si vendes agua y resulta que ahora sale un agua buenísima que vale la mitad, eres expulsado. Pero nosotros estamos en un mercado cautivo en el que es muy difícil competir. A veces sí que provocamos nosotros mismos elementos competitivos; por eso estamos en empresas privadas, con UTEs, en alguna alianza público-privada para mantener esta pauta de mercado.

Por tanto, la conclusión: o te generas tú como gestor el reto (dados los recursos que tienes garantizados, a sacar el máximo resultado) o si no nada. Pienso que el BSC te ayuda a crear retos; o sea, focalizar, compartir proyectos y orientarse al resultado. Porque al final en el BSC hay que desarrollar Mapas Estratégicos.

Nosotros creamos las 4 perspectivas relacionadas entre ellas. Para cada perspectiva tenemos los objetivos estratégicos que podemos valorar. Por ejemplo "Servicio eficiente y de calidad" ¿cómo lo valoramos? Y al final lo más importante no es sólo la meta, sino que vamos a hacer para conseguir el resultado.

En los primeros años nos quedamos en Mapas, y para cada objetivo estratégico poníamos un indicador y una meta; y ya no hicimos nada más. Por ejemplo, "Índice de satisfacción al cliente" que suba de 6,9 a 7,2 pues vale, ¿no?

Pero nos dimos cuenta de lo que no hicimos: teníamos unos objetivos y unos ratios, teníamos un foco, teníamos reto, pero no formalizamos el "qué había que hacer para conseguir esto".

Y aquí es cuando aparecieron los Programas Estratégicos y de Actuación. Luego hablaremos de esto.

También tengo que decirte que nosotros hemos invertido el BSC. Nosotros partimos de finanzas, de personas, procesos y el cliente. Tenemos un presupuesto reservado. Por tanto, empezamos así, es decir, buscando objetivos, indicadores a los objetivos y poniendo metas. Hace 3 años hicimos esto. Además hemos de definir qué vamos a hacer para conseguir esto. Lo vamos a formalizar y elaboramos los Programas. Y el primer año, fue buenísimo, porque nos salieron 64 Programas.

FT. ¡Qué barbaridad! ¿Cómo se maneja esto?

AF. Yo creo que hay otra cosa que no has mencionado pero es importante. Los objetivos en el 2005 eran objetivos muy a corto plazo. Una cosa que yo creo que tú de alguna manera impulsaste en la organización es que pensasen más a largo, empezando a pensar en objetivos un poquito menos financieros.

Al final, ya hablaremos, pero salió el tema de replantear la misión y de ver las cuestiones estratégicas. Pensemos más a largo plazo que esto es un enganche perfecto con las Iniciativas ya que había Iniciativas que no se comían ni en un año.

CS. Yo creo que tienes razón, de hecho cada vez que hacemos el Mapa hacemos una reunión de dos días. Pero hemos definido además unas cuestiones estratégicas que son 8, creo recordar, y que es el TMB del 2015.

Hemos escogido algunos temas sobre por ejemplo cómo será nuestra población en el 2015. Es decir, habrá envejecido, habrá más inmigrantes, o sea la visión socio-demográfica de nuestra ciudad. Esto es clave porque si hoy vemos claro que por ejemplo habrá un envejecimiento de la población es evidente que tenemos que apostar por un metro adaptado. Y si es verdad que en el 2050 la esperanza de vida va a ser de 110 años pues tenemos que pensar en esto, por eso hoy no tiene sentido hacer un metro sin ascensores.

Y hemos abierto grupos de trabajo sobre estos temas. Hay uno muy bonito que es el "Visión en tecnología del 2015". Esto es un trabajo muy interesante porque te permite pensar en blanco, sin restricciones. Y aquí hemos llegado a un nivel bastante inferior, o sea, hemos llegado a un nivel no de primer nivel directivo porque en este proceso hay casi 200 personas.

Así, si estás hablando de tecnologías y viene el que sabe más de ticketing y dice "en el 2015 usted va a llegar con un móvil, y el móvil servirá para pagar por lo que te vas a cargar la T10". Podremos tener decisiones equivocadas pero podremos acertar en el vector. Y esto está generando muchísima ilusión a la gente, muchísima.

AF. La idea era pensar en el futuro pero reflexionando.

CS. Exacto. Para que el 2010 o 2008 podamos decir "oiga, nuestro servicio es este porque vamos hacia aquí". Además hemos conseguido presentar un plan de inversiones a la Generalitat que incorpora todo esto.

Y es que el servicio de metro en el futuro va a ser automático. En Francia ya los hay que son del todo automáticos. Van a ir solos. Ojo, que a nivel sociológico la gente de aquí no acepta un tren sin conductor. Y esto es como subir a un ascensor (antes había ascensoristas y cuando no había, al principio decías "yo no subo"). Con el metro pasará lo mismo; hoy hay conductor pero en el día de mañana dirán "oiga, que yo no me monto con conductor" pues será más seguro porque es todo automático y lo peor que me puede pasar es que se pare el tren (se va a parar antes de chocar).

Este ha sido un tema que nos va permitiendo alimentar cosas cada año. Lo que pasa es que en esto vamos lentitos, o sea, ahora abrimos el "Visioning de Gestión de la Innovación" como una capacidad de nuestro equipo, como garantía de éxito futuro. Queremos trabajar entre nuestros empleados en posición innovadora y de cambio constante. Hay una iniciativa de Personas que sencillamente es "Cómo va a ser nuestro personal de aquí 15 años". O sea, ¿la gente va a querer trabajar en fin de semana? ¿no?, ¿descansos?, ¿fin de semana?, ¿ocio?, ¿no ocio?, ¿idiomas?, ¿no idiomas?, todo esto...

Es una parte muy bonita, que no tiene urgencia, pero que es muy importante. Que te ayuda a plantear muy bien el futuro y estos pasitos que vamos haciendo en los Mapas.

Soy partidario de que el BSC sea muy estable, o sea, vas añadiendo elementos. Por ejemplo, este año tenemos el documento Europeo como palanca de mejora de la efi-

ciencia y el tema del cambio climático. El Documento Europeo va a permitir la posibilidad teórica de que la autoridad decida si quiere prestar un servicio público de transportes por gestión directa o bien por empresas privadas. Por tanto esto para nosotros es una palanca interna para decirles a los Sindicatos que o somos eficientes o nos van a sacar del mercado. Por lo tanto yo veo que esto, si lo cambias mucho, aparte de costarte mucho de comunicarlo en una empresa tan grande da la sensación de que “estos tíos se han vuelto locos, de aquí para allí”.

Así, establecimos los Programas y eso es lo importante. En aquel momento prioricé que la gente estuviera en la foto y no a que fuera gestionable. Porque hubo muchas propuestas y había tanta ilusión y tanta comparación entre “yo estoy o no estoy” que no fuimos capaces de descolgar a nadie. Hoy me río yo mismo que pusiéramos todo aquello.

AF. Lo que está diciendo es que fuimos capaces de pasar de 64 a 15 en un año.

CS. Exacto, hoy tenemos 15 Programas estratégicos. Pero al principio no sólo era un problema de números, era que se implicase a cada Área. Algunos eran Programas de una área muy determinada y eran Programas que muy gestionables, pero los bonitos eran los Programas en los que había gente de más de un Área, o sea, Programas en los que para conseguir resultados necesitas sentar al de RRHH, al de material móvil, al de formación, y no sé quien más. Estos son los interdisciplinarios, los Programas que tienen potencia.

Y claro, todo el mundo al final hacia “palitos”, ¿cuántos hay en tu área? Yo tengo 3, tú tienes 4 ... y por tanto al final fue un equilibrio de decir, bueno pues todos estamos en la misma foto y todos contentos. Después se demostró que esto no había nadie que lo siguiera.

Tengo que decir que hay una Oficina de Dirección Estratégica (OGE) que la lleva Adolfo y su gente, que es una excelente herramienta de ayuda.

Pero pienso que, superada la fase de “estar en la foto”, hemos ido reduciendo; pasamos a reducir a 30 y pico el año pasado y ahora estamos en 15 Programas, y no pasa nada. Y son programas que nosotros hemos definido porque de conseguirlos en nuestra compañía tienen un gran impacto, un gran cambio. O sea, son Programas en los que impacta mucho su consecución en el resultado pero no sólo en poner más trenes, sino en temas mucho más profundos: desarrollar todo el sistema de información al usuario que consigue mejorar el nivel de la comunicación online con el usuario sobre averías, tiempos,... Necesitas a gente de explotación, de sistemas de información, de comunicaciones, etc. Son programas interdisciplinarios. Interviene mucho más que un área y por tanto que requieren un ataque corporativo, es decir, un respaldo muy personal mío.

Y la OGE ayuda mucho a seguir estos Programas. De hecho hacemos una sesión cada dos meses más o menos con la OGE. ¿qué se ha cumplido? ¿ratios? ¿próximos pasos? ¿puntos débiles? Hay que cumplimentar el formulario y esto obliga a la gente a sentarse y pensar.

No sólo están implicados los Top50, sino que está implicada más gente, personas de un nivel inferior que son las personas que tenemos realmente en la línea de los Proyectos. Y esto también es un alimento para ellos de incentivo porque un día que vamos a una sala de actos y esta gente, gente joven muchas veces, gente de estas que yo no he conocido pero digo "¡esta chica, pero que maravilla, que marcha lleva, que ideas más claras!". Esto ha servido para situar gente y ver potenciales que tenemos por debajo. Y para ellos también es un premio. Aquel día van a lucirse, con una ilusión, con la transparencia del Proyecto, dónde están y dónde han dejado de estar,... Y esto es clave con el objetivo de que entiendan que sin un plan de acción detrás no van a ningún sitio.

Los Programas los pusimos en marcha hace tres años y empezamos pensando sencillamente en: ¿qué hay que hacer para conseguir los retos? porque si no, no se hace solo. A veces dices: "que suba el Índice de satisfacción de clientes" pero ¿cómo lo hacemos?

Hay un seguimiento donde tenemos un sistema de información muy potente que alimenta esto; es el sistema SAP, además de los Indicadores.

AF. Mucho más potente que el 99% de las empresas, porque ellos fueron proyecto piloto de SAP.

CS. He dicho que hay un equilibrio entre el sistema de gestión y el sistema de control. Porque hay gente que se llena la boca de gestión: "sistema de gestión, gestión participativa descentralizada..." y se llenan de grandes sistemas y modelos. Después vas aquí y dices "pero oiga, usted no sabe por dónde empezar". O sea, lo que no se puede medir, no se puede gestionar; esto está claro. Por lo tanto aquí siempre había una guerra importante que era, ¿cómo lo compro? Es decir, ¿Qué indicador va a responder a su objetivo? Pues hay que encontrarlo y si no el objetivo no va. Aquí fuimos muy duros en poner indicadores. Quizás no eran perfectos y esto es una parte del modelo.

Yo venía de un sector, quizás, mucho más orientado a llenarse mucho la boca de "management competition" y de "sistemas de orientación a resultados" pero con sistemas de información muy débiles. Y aquí pienso que, en su día, hace años, hubo el acierto de invertir en sistemas de información muy sólidos que nos dan la información que queremos. ¿Estás de acuerdo Albert?

AF. Sí, sí.

CS. Ahora tenemos tanta información que nos ha permitido, por ejemplo, cierta descentralización de la gestión. Hemos establecido un contrato-programa con Unidades de Negocio como por ejemplo Autobús. Es una empresa de 3.700 empleados con 4 centros de trabajo y hemos establecido un contrato-programa con cada uno de estos negocios (cada uno de los cuales es por sí mismo una empresa de 800 personas); esto es posible porque el sistema de información lo permite.

¿Qué tendríamos que hacer más a menudo? Revisar el Mapa, revisar los Objetivos (rojos, verdes y amarillos; ¿estamos bien, estamos mal?) Pienso que tenemos un

buen seguimiento de Programas, pero ¿qué hay de la consecución de resultados? También me gustaría saber cuántas veces la gente se conecta realmente para saber cómo va en los Mapas Estratégicos de TMB. Tengo mis dudas de que realmente aquí estemos consiguiendo el objetivo final.

Sí es cierto que hemos vinculado el Sistema de retribución variable este sistema. Hemos establecido un modelo que tiene sus debilidades, y somos conscientes, pero formaba parte del objetivo.

Nosotros tenemos un objetivo presupuestario (cumplimiento del presupuesto, el gran objetivo de TMB en el pasado). Esto pasa a ser un objetivo OK, pero no es el gran objetivo porque si no el modelo es muy poco ambicioso: en nuestro sector, cumplir el presupuesto es muy fácil ya que si te desvías mañana sacas 10 autobuses del servicio y has cumplido; cuanto más producimos, mas gastamos y más subvenciones; por lo tanto es muy perverso.

Pero después hay objetivos TMB, objetivos BUS, objetivos METRO. Tenemos objetivos por áreas del Mapa Estratégico, por tanto cada uno tiene una parte, un porcentaje del presupuesto, una parte de cumplimiento de objetivos de TMB, una parte del área en la que está involucrado y una parte de personales.

El punto débil es que una persona está valorada por muchos objetivos.

FT. Al fin y al cabo cada uno pesa tan poco, ¿no?

CS. ¿Pero que hemos conseguido? Lo que yo buscaba en ese momento era la conexión, el sentimiento de que “yo pertenezco a TMB y a mí me preocupa el resultado de TMB”.

Es como un péndulo; nos tenemos que meter en un lado para decir “oiga Sr. de Mantenimiento o Sr. de Finanzas: que esto es TMB y no se olvide que al final está el cliente, y también pesa mucho el ISC, por ejemplo”, ¿no?

¿Por qué hemos dejado el presupuesto? Yo pienso que el presupuesto sería la condición necesaria, es decir, para mí esto no pesaría. Esto lo doy por supuesto. Sobre el presupuesto tengo objetivos o no tengo por lo que a partir de aquí se crea una bolsa de dinero para repartir y si no hay presupuesto, no hay dinero. O sea, no es la condición, el presupuesto me da la capacidad de tener una parte variable a repartir. El hecho de cumplir el presupuesto ya me no da la parte variable. Este sería el gran cambio.

¿Ventajas del sistema? Hemos conseguido generar argumentos para que todo el mundo se mire el resultado de TMB. Realmente antes había la sensación de “yo tengo mi trozo y a mí que no me expliquen historias”.

Ahora, conseguido ya esto, seguramente tendremos que volver a focalizar los objetivos personales de las áreas. Porque si no al final estas cobrando por 20 objetivos distintos y cada uno de estos 20 es por 5 indicadores conjuntos. Ahora tenemos este punto débil, pero también es cierto que antes se cobrara el 100% de la parte variable

y ahora se está cobrando entre el 80% y el 90%. Tampoco podíamos montar un sistema BSC, vincularlo a la retribución variable y debido al sistema nuevo pues ahora cobramos menos.

Por lo tanto esto ha sido un proceso, un proceso de decir ¿nos lo creemos o no nos lo creemos el tema de los objetivos? Y esto empezaba por los directivos de primer nivel que siempre cobraban el 100% y todo el mundo lo sabía.

AF. ¿O sea, que las capas altas cobraban más variable que las capas bajas?

CS. Exacto. Y esto la gente lo sabe, y esto da la sensación de un cierto desequilibrio de modelo; no te lo crees. Y por eso bajar del 100% ha sido un proceso, poquito a poquito. También hemos incrementado un poco más la parte variable cada año. Esto poco a poco ha ido entrando pero no estoy del todo satisfecho del modelo. Pienso que aquí hay que cambiar cosas en el futuro.

El problema era que no queríamos que esto fuera un sistema de pago; queríamos que fuera un sistema de Dirección Estratégica, y después está bien el sistema de retribución variable, pero no queríamos darle mucha importancia.

AF. De hecho tu dijiste: "esto ni tocar, en el 2005, esto ni tocar". Y además es razonable para conducir a la gente, porque la gente hubiera pensado que en TMB se piensa en el bolsillo. No hay un sistema perfecto y las cosas necesitan su ritmo. Creo que esa decisión fue buena. Separar, vamos a pensar todos en TMB, pero no en nuestro bolsillo. No has llenado el bolsillo, pero al menos ya está sentada la mentalidad de pensar en TMB.

CS. A parte, si tienes que poner ciertos retos si solo piensas en cobrar es muy difícil que consigas un reto.

Por lo tanto, este sistema de incentivos siempre es perverso, por lo tanto hemos conseguido separarlo. Garantizamos que estamos muy cerca del 100% y después poco a poco hemos ido poniendo un poco de ciencia, un poco de orden en el sistema.

AF. Está bien que pensemos en cosas que no han funcionado como debieran haber funcionado.

CS. Primero el reto. Tengo siempre una duda sobre la presión que poner en los retos. El punto de partida es siempre muy continuista. Sí, es una herramienta que focaliza, que orienta, por lo cual tiene que exigir un cambio importante, por lo tanto, pongamos un reto.

Es decir, crecimiento de viajeros del año que viene = 0%, "porque hay crisis económica,..." Por lo tanto, encontrar este punto de equilibrio de reto, de verdad. Por ejemplo, hemos hecho un estudio brutal, que nos ha costado años y dinero, pero hemos conseguido identificar que dentro de Barcelona hay zonas con buen transporte público pero con baja cuota de mercado. Nichos de mercado. Realmente, si nos preocupa crecer el 3% el año que viene vamos a buscar dónde y en qué perfil.

"No tenemos a gente mayor". Pero si tenemos el metro adaptado. Me estoy inventando ¿eh...? Pues hemos hecho un spot publicitario en que salga una señora mayor cogiendo el metro. O niños de 14-15 años que van en metro solos. Es decir, para dar el mensaje el "metro es para todo el mundo, no solo para gente trabajadora". Y además identifiquemos zonas del área metropolitana en las que habiendo invertido en transporte público no tenemos una cuota de mercado como Dios manda.

Cuando tenemos una línea 2 de metro fantástica, que va a 2 minutos y medio, pues quizás hay que hacer promoción con instinto comercial de verdad. No "abro la puerta y vienen al metro".

FT. Vamos a vender el metro.

CS. Exacto, esto es precioso.

AF. Esta mentalidad viene promovida por el hecho de haber dedicado tiempo a la reflexión. Yo creo que es el hecho de decir "oye, nosotros tenemos que ganar cuota de mercado". Hay que impulsar estos aspectos.

CS. Si, si es así. Además hemos conseguido que la Generalitat no invierta en el metro en la línea 2. El mayor regalo que hacemos a la Administración es "Gracias a usted esta línea ha crecido el 5%"... ¡medalla! Y ellos contentos.

Es hacer marketing aparte del marketing corporativo, pues hay una parte de definición de servicio y hay que hacerla.

Por lo tanto, ¿dónde está el punto de equilibrio? El punto de partida siempre es muy pesimista. A veces quizás he sido poco ambicioso. Pienso que al final la gente piensa en los incentivos, o sea, piensa en no quedar mal en la foto.

Un año me decían, "hemos conseguido 99 objetivos este año" y yo decía, "sí, vale, ¿pero cuál era el objetivo?" Esto es muy fácil, ¿no? Es que este es un tema que quizás es un punto débil nuestro. Seguramente la mayor oportunidad es ¿cuál debe ser el reto?

Después, pienso que nos falta seguimiento mensual.

AF. Tiene su lógica porque no dejáis de tener una mentalidad histórica en la que se cobraba el 100%. Entonces al final si tu lo que quieres es poner barreras para que cobren menos lo que tienes que hacer subiendo mucho el variable; pero entonces tampoco, porque se te dispara. Es que esto es así, tú no podías cambiar la mentalidad.

CS. Esta evidencia que para mí es clave para mi dirección... ¿cuán clave es para mi equipo y primer nivel? Pienso que a primer nivel esta herramienta se sigue pero quizás luego ya queda bastante ambigua.

No sé si hemos sido capaces de vivir la herramienta como una verdadera herramienta de gestión. Nos ayuda. Ha sido básico el Mapa Estratégico. Tenemos los Programas

Estratégicos pero a eso de decir “reunión, vamos ver los indicadores” lo hacemos pocas veces. O sea, cuando a Adolfo le toca, lo hace.

Nos sirve mucho para planificar, nos sirve mucho para tener los retos, para decidir qué vamos a hacer para conseguir lo que nos proponemos, pero una vez la maquina ya está en marcha es gracias a Adolfo que nos va guiando.

AF. Quizás hacéis más el seguimiento de los Programas que del Mapa.

CS. Exacto, más que a resultados, estamos yendo más a la gestión.

La incorporación de Pomarol me ha ayudado muchísimo en los Programas y el seguimiento, lo que hemos hecho y lo que no hemos hecho. Aquí es donde realmente la empresa va creciendo sin que nos demos cuenta nosotros. Te das cuenta de que se fortalece y de verdad. Porque hemos desarrollado un sistema para identificar al cliente potencial y cómo satisfacerlo, ligado a la calidad. Es decir, hay Programas potentes.

Pero quizás después, el resultado es Adolfo el que lo sigue.

AF. Al final es un tema de si gestionas por objetivos o por acciones.

CS. A ver, si que a nivel de operaciones hay indicadores que son claves de todos los KPI y aquí lógicamente son indicadores de cada mes, basados en esas perspectivas y orientados al negocio. Estos los miramos mes a mes. Pero, a ver, ¿cómo nos gustaría que funcionara la herramienta? Tenemos la sensación de que no somos un barco sin rumbo.

Este es un proceso que empezamos hace mucho tiempo, en julio empezamos ya a pensar en el objetivo del año siguiente con una sesión de 25 personas encerradas un día; todo esto es un proceso de seguimiento de programas, de retos, de metas,... y que llegas a diciembre con unas ideas muy claras. Esto pienso que es necesario hacerlo. Así como la gestión del presupuesto y cómo ligamos el presupuesto con los programas.

Con poco esfuerzo, con una necesidad de gestión muy pequeña, nada sobredimensionada (son 3 personas) y con un buen sistema de información conseguimos tener un sistema muy potente.

Además con la capacidad de los directores de decir “reunión del área de autobuses: ¿cómo estamos?” una vez al mes o al trimestre. Esta es una pregunta que tenemos que hacer. Muchas veces, por ejemplo, la Dirección General de metro empieza una reunión mirando objetivos específicos de metro. Quizás seguramente están en la cabeza, pero al final todo el seguimiento lo tienen en la cabeza.

Quizás nos falla este punto.

AF. Lo que pasa es que de momento se siguen las acciones, que ya es...Yo diría que hay otro que es la preocupación que siempre nos ha expresado Daniel Basco: ¿Cómo combinar la Estrategia que estamos haciendo, con una cierta visión bottom-up?

Es decir, la sensación que tuvieron, y esto es casi inevitable, las bases es que todo este proceso de reflexión transversal que ha ayudado a hacer la Estrategia interdepartamental es mucho más coherente, que todo el mundo está con la misma gorra. Lo que ha hecho también es que la gente de abajo crea que la Estrategia debe ir un poquito más impuesta, porque antes los departamentos hacían su propia Estrategia que no tenía nada que ver la de unos con la de otros; pero entonces eran capaces de generar un proceso un pelín más bottom-up en el sentido que la gente se sintiera mas involucrada.

CS. Es posible que sea un punto débil de TMB.

AF. Es lógico que haya pasado esto, pero igual que el tema de las retribuciones es un tema que se ha dejado para una segunda oleada; también en una segunda oleada habría que atacar este problema porque es un problema inevitable. Claro, ¿antes que se hacía? cada uno involucraba a 20, ¿no?, por lo tanto lo que no va a involucrar es a 150.

CS. Si, en cambio en Autobuses han puesto en marcha en paralelo un sistema de objetivos que son todos congruentes y al final se relacionan todos con TMB. Y los planes de acción de Autobús para conseguir sus objetivos están muy trabajados. Es decir, que yo pienso que el marco, el cómo conseguir esto, al final tú dices, "el año que viene debería, Ud. Autobuses, ser capaz de saber qué hay que hacer para superar esto". O sea, los planes de acción de Autobús son espacio de libertad.

FT. ¿Hacéis un despliegue de los Mapas Estratégicos hacia otros Mapas Estratégicos en cada una de las unidades y en las áreas de soporte o solamente trabajáis el Mapa a nivel de BU?

CS. Antes teníamos el Mapa de TMB, de Metro, el de Autobús, de RRHH,.. Todas las áreas tenían su Mapa Estratégico. Todas hasta el año pasado.

Este año hemos hecho TMB, Metro y Bus. Pero de Metro y Bus no es el de Armengol o Basco, es el de negocio de Metro y negocio de Bus. Y RRHH está dentro de Metro y Bus. Y los otros nos los hemos cargado. Lo hemos trabajado con Jordi Pomarol.

Y al final cada uno, a nivel de Bus, tiene representado donde está su aportación, porque ves la relación en su aportación. En definitiva, es un medio para conseguir un resultado. Son servicios corporativos que están juntos porque tenían sinergias, pero tienen sentido en la medida que aportan valor al negocio, al final, al cliente.

Y yo quiero huir de tener Mapas Estratégicos de RRHH y Finanzas por separado porque por si mismos no me aportan nada.

AF. Yo creo que hay otro factor que obviamente no va a decir Constantí pero que yo digo en mis clases. Es el liderazgo. Pongo un ejemplo...la primera vez que se negociaron los Programas era un 5, 7 y 9 de diciembre. Yo recuerdo que teníamos que reunirnos con la gente de Metro y Bus y la gente hizo puente menos el consejero Delegado.

Otro ejemplo es cuando estábamos hablando de los Valores. Tú saliste a la pizarra y los empezaste a poner tú. Empezaste a dirigir esa sesión, esto creó impacto. Porque si el Consejero Delegado se lo está tomando muy en serio, esto dice a la gente que se lo ha de tomar muy en serio.

CS. El riesgo que veía en la Iniciativa de Valores era los que decían “¡cuántos valores que hay!”. Y yo decía “no, esto son los principios que deben inspirar nuestra actuación y son propios de TMB en base a nuestra cultura”. Los principios nos van a servir después para orientar la formación, la promoción. Si se promociona, serán aquellas personas que en principio tienen unos principios y unos valores que son los de nuestra empresa.

AF. Hubo una vez, en un workshop de un día, y que tu tenias una comida fuera. Entonces comimos todos en el Hotel Montblanc menos tu. Y tú avisaste que no llegabas a tiempo, y tuvimos que empezar la sesión y entonces le dijiste al de finanzas (que el director financiero era que era reacio), y se puso a dirigir. Es decir, se le había demostrado que esto era importante para la organización. Se le dio la oportunidad de hacer de Consejero Delegado en la reunión en tu ausencia y entonces lideró.

Bueno, son ejemplos de cómo liderar.

Hay reflexiones al seguimiento: En un momento determinado decidiste hacer los seguimientos en el auditorio porque tenía una razón de ser positiva: subir a más gente al carro. Y funcionó y no funcionó. Funcionó en la parte de involucración pero no funcionó en la parte de que fuesen ejecutivos; yo recuerdo el comentario de Constantí que decía: “cuando quiero meter una bronca al responsable del proyecto no puedo metérsela delante de la gente si además ni siquiera sé si los tengo detrás”. Entonces al final, hay reuniones que son para comunicación y otras que son para seguimiento ejecutivo. Son dos foros distintos.

CS. En su día, por ejemplo, explicar en el Programa de conseguir mejorar la información de averías en el metro a través del móvil, la gente que lo está haciendo lo explica delante de mí y quieras o no está diciendo “¡esto que estoy haciendo este tío se lo cree!”. El salto de motivación para esta gente era muy importante porque aquel día están con el Consejero Delegado y esto es importante, y lo ven, y pueden levantar la mano y opinar. Esto es muy importante.

Por otro lado, te guardas las críticas porque no conoces a la gente y no vas a dejar a nadie en evidencia.

Ahora hemos cambiado esto, ahora son reuniones de Programas con los 2 líderes del Programa, más dos o tres personas en una mesa. Estas son las del día a día. Y después hacemos unas cada seis meses que sí que son plenarias y aquí hay una presentación de los Programas. Y entonces pienso que cubrimos los dos flancos: el de la integración, compartir proyecto, y el de decir, “aquí vamos lentos, esto no lo veo claro,...”.

Creo que les ha ayudado mucho sobretodo en el “¿qué hay que hacer para conseguir esto?” Si es muy fácil ¡tenéis que mejorar el servicio! Bueno, ¿pues como? Hay que mejorar la atención al cliente ¿cómo? Hay que mejorar la seguridad,... ¿qué son los servicios básicos? ¿cómo vas a valorar? ¿qué vamos a hacer?...La seguridad, ¿es un tema de Mossos d’Esquadra, de limpieza, de vigilancia, de iluminación,...? Estudiémoslo, acciones concretas, pruebas piloto en una estación, midamos con encuestas, hacemos seguimiento de resultados al cabo de 15 días... ¿qué ha pasado? ¿ha mejorado?

Y esto permite obligar a pensar. Además aquí necesitas no solo el tío del metro, sino también al de estudios y al de RRHH. Porque quizás a nuestro personal, si lo vestimos distinto, si el personal está fuera de la taquilla, da sensación de seguridad. Un taquillero encerrado en una cabina con un cristal blindado... Por lo tanto necesitas a gente de metro para pensar si puedes sacar unas horas al día al taquillero fuera de la estación, que diga buenos días, el de comunicación que va a hacer una información,...

Por lo tanto este Proyecto es una bestialidad. Y si te pones a pensar te das cuenta de que somos muchos y que cada uno sabe mucho de su trozo; la gracia es todo junto y decir: “hombre, ahora tenemos un tema de seguridad que era una idea... ¡tenemos libros ahora! De que depende, porque,...¡tenemos ciencia ahora! Lo cual supone que ahora sabemos si hay que poner más dinero, y dónde y porqué, y sabemos más...”

Estábamos haciendo una encuesta sobre el tema de seguridad. ¿sabes que en noviembre hubo un video que salió por televisión de un chico que pegó a una chica en un tren de FGC? Pues estábamos haciendo una encuesta de estos temas precisamente durante aquellos días. El día en que sale, nos baja en picado la sensación de seguridad. Ya te puedes matar en poner iluminación, vigilancia, etc. Al final un video por la tele... Te has matado invirtiendo no sé cuánto dinero para que mejore el ratio y después por un video...

Además ahora todo lo que pasa, ahora se sabe. Antes pasaba algo y nadie se enteraba; ahora todo se sabe y se cuelga en la Red. Esto es un cambio de paradigma. Estamos en un examen 24 horas al día. Ahora tenemos una avería en el metro, te llaman en directo de la radio y te dicen “Sr...estic al metro parat en un túnel, en directe... miri, en directe un viatger” Y en directo... Los de Renfe todo el día están igual, en directo, se oye en todas las radios.

Hay que pensar cómo gestionamos esta nueva realidad porque esto existe y estas cosas son bonitas de trabajar.

AF. ¿No intoxica el tema tren en el tema metro?

CS. Sí. Tenemos una encuesta de satisfacción y estábamos sacando un 68 antes del lío de Renfe, el día que cayó el túnel. Al día siguiente sacamos 64.

FT. Lo que pasa es que luego repunta.

CS. Claro, esto tiene un recuerdo y luego repunta.

FT. Después de todo este periplo se te ve muy convencido de que la Dirección Estratégica os está ayudando a focalizar, a poner orden, a compartir, a establecer acciones, a medir las cosas de una forma ordenada. ¿Cuáles crees que son los resultados de gestión a los que ha contribuido todo este mecanismo? ¿Qué hemos conseguido de diferente en relación a si no hubiéramos organizado todo esto? Cosas tangibles...

CS. Una mejora, diría especialmente en el Metro. Una mejora muy importante a nivel de servicio y de la oferta. Hoy Metro, en el año 2007, está ofreciendo un 15% más de servicio de trenes que en el 2005. Esto es un crecimiento de 20 trenes en hora punta y más de 25 trenes en hora valle. Esto que significa un impacto en energía, en el sistema de seguridad, en formación de las personas, en mantenimiento,... Barcelona abre non-stop el metro los sábados por la noche. Todo esto, sin tener una orientación a resultados potente y objetivos claros no lo consigues, no hubiese sido posible.

O sea, pienso, que lo que más nos ha cambiado que es la velocidad de conseguir cambiar y conseguir resultados. Es decir, éramos una empresa acomodada en los 4 minutos y medio de frecuencia de metro, y vivíamos felices. Poca presión, mucha gente acomodada,... y ahora estamos en 2 minutos y medio. Y esto es un cambio brutal. Esto, en cada caso de Metro.

Antes poner un tren más era muy difícil. Te voy a poner un ejemplo. Cuando yo llegué teníamos un problema de congestión importante. Cogí al Director Gerente de Metro y le dije "explícame como hacemos las operaciones", "mira, pues cuando llega el tren a la terminal hace el cambio en la estación y el conductor baja, se va al otro lado, sube y se va". ¿Qué se puede hacer? Propuesta muy lógica: Tenemos un tío aquí preparado y cuando llega el tren éste baja, el otro sube y el tren se va pitando. Y estos dos minutos que el tío se está moviendo de un extremo a otro nos los ahorramos y el primero se va andando y espera hasta que llegue el próximo.

Hubo problemas con los sindicatos ya que el conductor pensaba que era su tren y no le gustaba cambiar de tren.

¿Sabes lo que es ganar dos minutos en cada terminal? Es poner un tren más en cada línea, aumentando el nivel de oferta. Con los mismos trenes le doy un tren más. Y esto vale millones de €, vale la pena. Así, si me dices ¿compro un tren, 20 millones de €, o pongo un tío más de plantilla? Haces números y un tío más de plantilla. Estos nos costó incluso sabotajes... Había que pasar por un sitio y había unas pasarelas, nos las rompieron, inspección de trabajo, etc. Pensé, "¡madre mía, aquí para clavar un clavo nos va a costar...!" Pues mira, teníamos 100 trenes y ahora tenemos 120 en la red.

El hecho de tener un Programa que dice "Aumentar la capacidad y la frecuencia de los trenes" es importante. La diferencia de que haya un Plan Estratégico formal que diga que el objetivo estratégico de Metro del año que viene será que funcionen diez trenes en la hora punta, te obliga que haya un programa que siga, que dé resultados, que se comparta y que todo el mundo empuje para conseguirlo.

FT. Has comentado también que una de las motivaciones era una mejora de la gestión de los recursos públicos. ¿Tú crees que pasado este tiempo sois mejores gestores de los recursos públicos?

CS. Yo creo que sí, lo que pasa es que la gestión de los recursos públicos va ligada a muchas otras cosas. Por muy bien que tú hagas Mapas Estratégicos, orientes al resultado, innoves, pienses,... Si tomas dos decisiones relacionadas con dos convenios colectivos que por la razón que sea te ves obligado para a evitar una huelga, pues dices, vale.

Por lo tanto, en general, hombre... yo estoy muy satisfecho. Tenemos unos resultados de los mejores de Europa; tengo benchmarkings y elementos de comparación constantes. En Autobús, creo que hemos ganado en diagnóstico de qué hay que hacer para que la empresa sea más eficiente y tenemos las ideas mucho más claras. En Autobuses, la parte clave para conseguir resultados es la velocidad comercial. Nosotros tuvimos claro que tenemos en la calle 1.000 autobuses y que nosotros podríamos dar el mismo servicio con 800 si conseguimos mejorar la velocidad comercial en un 20% y en vez de ir a 12 km y medio por hora de media, fuéramos a 20 por hora. Porque lo que tú haces es dar vueltas. ¿Por qué no estoy satisfecho con Autobuses? Porque no conseguimos levantar este 12 y medio.

AF. Va disminuyendo más bien...

CS. Si, muy lentamente. Es un goteo a la baja fruto de la congestión de la ciudad.

¿Qué hemos ganado? Pues gracias a estos Proyectos que tenemos ahora un gran conocimiento sobre que variables afectan a esta variable que es la velocidad de circulación. Tenemos estudiado el tiempo de los semáforos, el tiempo de embarque, el tiempo de pagar, lo que perdemos por pagar,... hemos hecho muy buen trabajo de diagnóstico y hemos hecho pruebas y proyectos concretos. Por ejemplo, la calle Aribau está hecha pensando en el autobús y no en el coche. Hemos hecho dobles paradas para que los autobuses no se tengan que esperar. Hemos ido haciendo un conjunto de cosas, de acciones para actuar sobre la variable clave del bus.

Sin embargo no vamos bien porque la ciudad se congestiona y necesitamos que se tomen decisiones políticas claras de que el autobús es vital en una ciudad. Esto significa muchas cosas, por ejemplo carril segregado.

Por lo tanto, ¿gestionamos mejor que antes? Yo pienso que debido a este tema, pues no. Aunque relativamente: el Coste por hora de servicio está mejorando pero el coste por kilómetro va empeorando porque tardamos más tiempo en hacer el kilómetro.

Pero el nivel de conocimiento, de diagnóstico, de saber qué presión, proyectos, etc. ha mejorado muchísimo.

Hemos colocado un debate público en los periódicos sobre una red de autobuses alternativa que tuvo una repercusión brutal. Porque estamos diciendo "necesitamos prioridad al autobús" y provocamos una discusión de cambio de modelo. Y aquí estamos pesimistas, cuesta mucho y el autobús en el espacio urbano lo tiene complicado.

Al final tenemos buen coste hora pero mal coste kilómetro. Al final no es imputable directamente a la gestión de TMB pero en el fondo nos lo imputamos por no saber influir suficientemente en la ciudad para que se tomen decisiones a favor del transporte público.

FT. La última pregunta. ¿Crees que ha merecido la pena? ¿Qué volverías a hacer y que no volverías a hacer?

CS. Ha valido la pena absolutamente. Es decir, lo que decíamos, me costaría ahora dirigir la empresa sin esto. Como herramienta de gestión, como herramienta de foco, de orientación, de dirección, como sistema de dirección personal mío. Es decir, me costaría muchísimo.

Yo, ¿Qué haría? Quizás las metas, pienso que he sido muy suave en los objetivos. O sea, en qué meta ponemos a cada cosa. Pondría más presión mucha más presión.

Quizás ahora sería mas laxo con el tema del pago pero pondría mucha más presión en el tema de las metas.

Y seguramente intentaría reducir este espacio de tiempo entre los 74 programas y los 12, y tantos objetivos y tantas cosas. Sería mucho más del estilo de "pocas cosas y muy claras".

Quizás al principio por ganas y siendo nuevo intentas que todo el mundo se sienta integrado, contento motivado, que nadie se enfade. Eres tan condescendiente que todo el mundo está representado. Prima pues el objetivo de fortalecer, de conseguir adhesiones, de conseguir motivar a la gente. Y además no tienes una visión de resultados: nadie te exige "oiga, el año que viene, el crecimiento de viajeros un 5%".

Por lo tanto, yo reduciría todo este abanico, pondría muchos más retos desde el principio. Muchos más retos y más ambiciosos. Mas rápido y más foco. Y cerraría el abanico de temas. No iría a tantos focos y buscaría lo mas clave.

Además pienso que el modelo BSC con todo lo que significa de herramientas de gestión, nos permite acelerar la descentralización. Es decir, el BSC de negocio Buses enseguida se puede convertir en un BSC del negocio Buses Unidad de Negocio 1, 2, 3 y 4.

Lo tengo como objetivo y de hecho aquí estoy metido ahora. TMB es una empresa de 4.000 trabajadores por lo que hay que comérsela a bocados, poco a poco. Por lo tanto hay que segregar y descentralizar. Descentralización de objetivos significa enfocarlos y controlar en resultados, si no es abdicar.

Pienso que tenemos la oportunidad de fortalecer el sistema de dirección de Autobuses y de Metro. En Metro es una red y más difícil, pero en Autobuses son 4 direcciones por separado, son 4 empresas, y estoy convencido de que la descentralización nos va a aportar mejores resultados.

Si conseguimos traspasar el objetivo viajeros a la cochera seguramente habrá un conjunto de mandos intermedios que están en la calle que van a aportar mucho valor, sabiendo que a aquella línea de autobús a las 5 le falta un autobús porque deja en la calle 20 niños. Es decir, nosotros gestionamos la red desde un departamento de planificación potente que trabaja con grandes datos, pero a la vez hay una gestión del grupo operativo de líneas donde está gente que conoce muy bien las líneas. Yo para conocer los resultados tengo que verme 1.000 papeles. Pero si va a hablar con Cegol, que es un hombre que nos lleva unos 120 conductores, él tiene en la cabeza “el problema está aquí, este árbol está mal puesto,...”. Pienso que nos queda mucho para sacarle provecho a la gestión de toda esta gente que se conoce tan bien el día a día.

Y hay un equilibrio entre el día a día del conductor y su jefe y la planificación de grandes modelos. Y por tanto, pienso que todavía hay un espacio importante. Convirtiendo los objetivos estratégicos en los objetivos de las cocheras de autobuses se me pueden ocurrir 10 mejoras distintas que desde aquí no se me han ocurrido.

Aquí hay un espacio de trabajo y, por eso, lo que hemos hecho es firmar un contrato con las Cocheras que dice: Cocheras de autobús de tal, facturación, gasto de explotación máximo, validaciones, absentismo,... Hacemos todo este proceso para que el gerente se dé cuenta de que esto es importante.

De hecho, es curioso. En la cultura de esta casa tenía mucha más importancia ser jefe de formación, de RRHH o jefe de nóminas o jefe de planificación de no sé qué corporativo, que no ser gerente de la cochera. El gerente de la cochera es un tío que lleva casi 1.000 personas de plantilla, gestiona un presupuesto de 60 millones de €. En cambio estos, desde el punto de vista económico y de nivel están por debajo de los corporativos. Y es mucho más duro y te juegas mucho más dinero allí.

Yo hace tres años, a un director de autobuses que estaba aquí a nivel corporativo le dije “¿Qué te parece si te vas a la cochera?” “Ostras... ¿Por qué me castigas así? ¿Pero la gente cómo lo va a leer?”. Me costó unos meses pero le convencí. Le ayude a hacer el paso, le presenté a la gente; de vez en cuando le iba a ver y la gente decía “ha venido el Consejero Delegado y está con Guillem, ostras...”. Hemos conseguido subir el nivel de la cochera. Ahora se ha ido, pero vino a despedirse. Me dijo “no sabes lo que te agradezco que me hayas mandado a la cochera; he aprendido un montón, ya no soy el mismo. He estado planificando autobuses. Ahora todo lo que hablamos de motivación, de equipos, de formación, gestión de la flota,... es que es otra cosa”. Y me hizo ilusión porque te das cuenta de que ahora estamos subiendo el nivel del director de la cochera. Que más que un capataz eres un director de una empresa.

Lo que quiero es llegar mucho más lejos en esta descentralización. Yo estoy estudiando aquí dentro la casa cuántos procesos o cuántas cosas que se hacen desde Servicios Centrales Corporativos se pueden descentralizar. Aquí esto se vive con cierto, no pánico, pero sí con cierto recelo. En cambio los negocios lo viven con cierta ilusión, de decir, vamos a ser más empresa.

Pero estamos yendo lentos y necesito meterle caña a este proyecto. En esto estoy ilusionado porque pienso que es un buen proyecto.

En resumen, es un proyecto que necesitas para gestionar, para focalizar, para crear reto, para crear ilusión, para llevar un día a día tan complejo. O sea, o tienes una buena herramienta de gestión que te dé esta capacidad de tomar constantemente el pulso a lo que has de hacer y a cómo lo has de hacer o estás perdido.

AF. Estaba pensando cuando decías que hubieras sido más rápido... Claro, una cosa es decirlo y otra cosa es hacerlo en el aquel momento. Había un nivel de dificultad por parte de los directores que área, pues es difícil de gestionar.

CS. Yo entraba después de una crisis en TMB. Entraba como uno nuevo que venía a despedir a todos.

AF. Y que venía de la Sanidad.

CS. ¿A este tío lo meten para qué? Para meternos en la calle, viene de la Sanidad, no sabe de autobuses, o sea... Mi objetivo era crear ilusión, compromiso y dejando claro que aquí a todo el mundo lo necesito y adelante. Poco a poco a hacer los cambios. Y hoy tenemos un equipo totalmente renovado, joven... todos los directores tienen 40 años.

Fernando Murtra y Joaquim García

Entrevistados: Fernando Murtra (FM) y Joaquim García (JG).

Entrevistador: Francisco Trullenque (FT).

FT. Pues bien, si os parece empezamos la reunión de análisis, Fernando, Joaquín. TMB lleva ya varios años impulsando su modelo de Dirección Estratégica y me gustaría que, de acuerdo con vuestra experiencia y con vuestras vivencias, me contaseis cómo se hace esto de la Dirección Estratégica en TMB.

JG. El tema como dices, hace unos años ya estamos trabajando en ello. El tema siempre viene marcado, porque evidentemente nosotros, o por lo menos aquí, como lo hemos estado viviendo en los últimos años, yo personalmente, es desde el punto de vista de la realimentación, ya no desde el origen, como una consecuencia de un camino que ya te has encontrado, que yo he vivido ya hecho y, en este sentido, nosotros entendemos que marca de alguna manera esos objetivos estratégicos, de ese cambio de orientación que puede tener la empresa en diferentes aspectos, que creo que son los 4 aspectos que se miran desde: proceso, personas, clientes, finanzas y demás, marca de hecho toda la actividad que venimos haciendo después, aparte de la que pueda aparecer en la calle de nuestro servicio diario, nuestros clientes, e intentar que nuestro ISC se mantenga o suba, pues lo importante ahí luego está en que nos tenemos que alinear, y nos alineamos en las diferentes áreas. Si no podemos caer en el error, que se ha caído en otras épocas, de tener estrategias y objetivos prioritarios diferentes, con lo cual sí que se hace el mismo esfuerzo seguramente, pero con fuerzas distintas, no aunando fuerzas, sino un poco desuniendo en alguna ocasión estas fuerzas, y esto de la Dirección Estratégica lo que nos lleva un poco es a ver el mapa real de donde queremos situarnos.

Desde este área, realmente que es un área funcional, de servicio, como lo vemos, es como una ayuda en los dos caminos, una ayuda hacia nosotros para reorientarnos en la formación del equipo, en la composición de los equipos, de cara hacia dónde tenemos que trabajar, esto no es fácil. Esto requiere su tiempo de readaptación y reajuste para poder orientarte hacia una línea o hacia otra y tienes que proponer más recursos en un ámbito o en otro en función de esas "bolas" que quieres conseguir, que pretendes conseguir, y eso nos sirve a nosotros como input que nos ayuda a posicionarnos y nos sirve como el output que después valida nuestro trabajo de alguna manera. Entonces aquí lo que hacemos es tecnología, básicamente, la parte organizativa y todos estos procesos que va a suponer, son una parte también importante pero básicamente tecnología es el gran grueso del área.

FM. Impacta de lleno, ¿no?

JG. Impacta de lleno.

FM. Los objetivos estratégicos, cualquier acción hoy en día y medible, se basa o se apoya en un sistema de información, con lo cual el impacto es casi... el 95% de los proyectos que se hacen en el área están ligados con programas estratégicos o programas de actuación que a su vez por lo tanto están ligados con el mapa estratégico por lo que nos impacta de lleno.

JG. En alguna fase de ellos o desde el inicio, como parte operacional que cambia su organización y su cadena de procesos, su cadena de valor, o bien en la parte final, que son los indicadores de medida de cómo ha ido, de cómo se está haciendo esta actuación. También hay sistemas de información por allí, no sólo sistemas de información sino tecnología en general. Estamos hablando de que incorporas herramientas en general tecnológicas, como puede ser la radio, puede ser fibra óptica,...o sea las otras capas de la pirámide y son cada vez más latentes, megafonías, video, y al final dentro de todo esto siempre, hay un software detrás que lo mantiene. De entrada el video solo, hoy en día no tiene sentido por sí mismo, el video ya es un software inteligente que te permite hacer un seguimiento de todo lo que es. Lo que sí es cierto, es que en los últimos años, y estas cuestiones – supongo que es por el posicionamiento que la empresa ha querido tener en el mercado – ha hecho que haya un cierto boom de estas tecnologías que nos pilla un poco, un paso a contrapié, nos cuesta más de lo que quisiéramos seguir el ritmo, nos desborda la verdad. Somos un grupo de 92-95 personas entre la parte de telecomunicaciones, la parte de soporte tecnológico, TST, la parte organización y sistemas de información que son unos 90, y la verdad es que el volumen de proyectos que tenemos en los últimos años es "*in Crescendo*". Y es "*in Crescendo*" por eso, porque la empresa quiere estar situada en la modernidad y tener información.

El hecho de saber que queremos unos objetivos que son estratégicos, que los queremos cumplir en unos plazos que ya no nos vale aquello de "ya hablaremos", sino, que lo haremos para esta fecha, tiene que estar hecho y es ahí cuando nos alineamos todos, nos caen pedidos, por decirlo así, por todos los sitios. Este año, sin ir más lejos, empezamos haciendo el recorrido por las distintas áreas de la empresa para poner sobre la mesa necesidades, necesidades que planteamos nosotros desde dentro por co-

nocimiento de la empresa y por conocimiento del camino que ya hemos recorrido, y necesidades que nos expresan las propias áreas clientes – para nosotros son nuestros clientes internos y empezamos con una lista de 474 proyectos para este año. Si el año tiene 220 días laborables, hace que cada día hagamos 2 proyectos y un poquito más. Es algo difícil, ¿no?, como bastante impensable aunque todo se pueda subcontratar. La idea es que somos muchos, subcontratamos, pero el conocimiento tiene que residir en nosotros sino no le podríamos explicar al siguiente proyecto de dónde venimos y a dónde vamos. Normalmente acostumbramos a comprar estrategia o programación y al nivel ya de fabricación de producto prácticamente, esa capa intermedia de conocimiento de negocio, y especialización funcional y demás solemos tenerla nosotros, no podemos perder ese input de donde estamos.

FM. Es una herramienta buenísima para alinear esfuerzos y para tener desde arriba hasta abajo a la gente alineada, pero como en todas las organizaciones grandes a veces falta comunicación, es una empresa local pero distribuida y a veces falta comunicar para alinear. Yo encuentro buenísimos el mapa, los programas de estratégicos, los programas de actuación, como intentar realimentarse..., pero en una organización tan grande, lo que nos pasa con las áreas es que veíamos a veces cierta dualidad entre prioridades de las áreas con el mapa estratégico, entonces a veces cuesta huir y re-conducir, por eso salen 474 iniciativas, y es otro aspecto desbordante, 474 iniciativas es una barbaridad. Y ahí se mezclan, por supuesto con los programas estratégicos y los programas de actuación que vienen del mapa estratégico. Pero a veces priorizar una sobre otra es muy complicado, y nos cuesta mucho porque nosotros no dejamos de dar un servicio al resto de la organización. Todos los programas estratégicos acaban teniendo impactos en los sistemas de información. Después faltaría comunicar más, ese mapa estratégico y esas iniciativas a toda la organización, podemos comunicar pero no empapar, no digo que sea divergente pero necesita ser más convergente.

FT. Habéis sacado varios temas que me parecen muy interesantes porque las áreas de sistemas de información y de organización sois socios del negocio y receptores de necesidades y tenéis que dar soluciones al final al conjunto de áreas de negocio que son los que al final interactúan directamente con el cliente. Habéis puesto encima de la mesa 3 temas en los que me gustaría, si os parece, incidir y profundizar algo más. Por una parte habéis comentado el que todo este mecanismo ayuda a linear y clarificar, y es uno de los temas que me gustaría charlar con vosotros. En algún momento TMB no tuvo mapas estratégicos ni programas de actuación, este tipo de cosas. ¿Se nota la diferencia, es decir realmente es algo que ayuda de verdad desde el punto de vista de SI, que es el receptor de todas las peticiones? ¿Hemos mejorado o realmente es más de lo mismo?

JG. Yo diría que evidentemente hay un cambio; pero hay un cambio en todo. Hay un cambio en la misma tecnología, hay un cambio en las formas de hacer. No hace muchos años el tema del “Outsourcing” era algo impensable, por lo menos en este país. Cada uno hacía los proyectos tecnológicos que podía hacer con su tipo, y poca gente iba y compraba recursos escasos. Entonces limitabas tus capacidades de actuación a esa capacidad interna que tenías. Esto ha ido cambiando evidentemente; el antes y el después es una frontera que no es clara, es una evolución. Yo lo veo como una cierta evolución.

Yo creo que llegas al tema de mapa estratégico, de estos objetivos, pero de alguna manera antes se hacía algo parecido, se decía "¿a dónde queremos ir?" y te venía a lo mejor, impuesto de un Comité de Dirección donde se marcaba los 4 hitos importantes donde quería posicionar la empresa, y de ahí salían ya planes de actuación concretos en aquella línea más los propios de renovación de los sistemas y del día a día que tenías. Siempre había 3 partes, diría yo, siempre ha habido y de alguna manera se subyacen, lo que pasa que en proporciones distintas: antes había esos programas-objetivo que te venían marcados por la dirección, que eran una parte pequeña del paquete; después había los propios evolutivos de decir "tenemos una serie de entornos informáticos que tienen que evolucionar por sí mismos porque ya no se aguantan, porque la tecnología va avanzando", hoy día es muy acelerado el tema, antes íbamos un poco al ralentí. Antes si una plataforma informática le podía durar 5, 7 años, ahora es impensable. No has acabado de implantar una y ya empieza a estar obsoleto porque en el mercado hay 4 alternativas nuevas que son mejor que la que tienes. Y además está el propio mantenimiento evolutivo por conocimiento a la empresa. La empresa tiene que seguir funcionando, hay una parte operativa, que está ajena, en principio, a esos programas estratégicos. A un señor que conduce un tren, que conduce un autobús, le puedes explicar que la empresa tiene un plan estratégico pero él va a decir "¿qué línea voy a conducir mañana?, y págame a final de mes". El 80% de nuestros empleados de operación van a tener una respuesta de este tipo. Entonces sí que ha habido un cambio pero yo no sabría decirte el día, un antes y un después. Más que un cambio igual se trata de una evolución, antes se hacía con otras herramientas o con otras filosofías, y lo que pasa es que ahora el tema viene más claro y más transparente.

A pesar de lo que dice Fernando, que hay todavía problemas de comunicación importantes de entendimiento de participación, se sigue gestando a un cierto nivel de la empresa que tal vez, tiene que ser así, yo no lo pongo en duda. De alguna manera antes, tampoco es que fueran dos señores que se les ocurrió un día sino que iban recogiendo un poco necesidades y visiones, y lo plasmaban de otra manera. Y también yo creo que el gran problema que tenemos ahora es que el tema de esos planes estratégicos y de esos planes de actuación – que tienen un peso importante porque es el mapa donde queremos llegar y donde nuestra dirección nos va a medir si llegamos o no cada uno de nosotros – es que no sabemos medir suficientemente el esfuerzo que significa. No sé si estamos a veces preparados para asumir ese mapa estratégico y los plazos que nos marcamos. Este es un gran problema que tenemos. Sabemos marcar líneas de negocio, pero la suma de todas ellas, traducido en esfuerzo económico, recursos humanos y demás, no sé si estamos preparados. Tenemos más de lo que podemos dar entre todos, con buena voluntad, pero es la impresión que sí que se deduce muchas veces. A pesar de tener el mapa hay que priorizar sobre las mismas estrategias, porque no todas son iguales, y hasta hoy las vemos casi todas iguales. Cuando nos hablan de objetivos estratégicos da igual que sean 15 que 14, todos son iguales, y en realidad sabemos que hay unos que son más importantes que otros o más fáciles de conseguir, y quitártelos de en medio por decir algo y que influyen en los otros.

En fin, me has preguntado por el cambio si hay un antes y un después; sí que hay un antes y un después, pero no es que sea una línea muy clara. Lo que sí que es cierto es que hoy día hay unos mapas que son claros y para mí son muy ambiciosos. Te de-

cía antes que nuestros sistemas de información, que son muchos y variopintos, están en continua evolución y tienen muchos impactos entre unas cosas y otras. De cara afuera nosotros calculamos kilómetros, es como una línea de producción nuestra, ¿cuántos kilómetros haces? y en función de los kilómetros que haces sacas el ratio kilómetro/avería, kilómetro/viajero, etc. Tenemos que calcularlos bien, y hace años que los calculamos; pero con otras herramientas, que ya no nos sirven. Yo llevo 24 años en esta casa y en informática te diría que, como responsable de los entornos de producción, ya habré hecho como 4 veces el sistema de información de los kilómetros. ¿Por qué? Porque cuando llegué aquí se hacían fichas perforadas, y hoy día esto es paleolítico, ¿no? Antes una aplicación duraba 15 años o 12, y ahora más allá de 4 no puede ser. Entonces tenemos las estrategias, hemos de buscar herramientas que nos ayuden a darles puesta a eso de manera fácil y rápida además porque se quieren resultados rápidos, pero sin perder de vista que eso sigue dando vueltas, y cada vuelta que se le da, a lo mejor el resultado lo tienes ahí, el camino de llevar el dato es distinto. Al final nosotros hacemos datos.

FM. Realmente la casa está enfocada a intentar alinearse con esos programas estratégicos porque no sólo es el mapa, los programas estratégicos y de actuación; sino que luego baja a objetivos de área, estos objetivos de área bajan a objetivos personales, y tenemos esa vuelta todavía en la fase de planificación en la cual Control de Gestión nos ayuda a que esos objetivos sean compartidos. Ahí se cierra el círculo. Es una herramienta buenísima para alinear esfuerzos y objetivos de diferentes áreas, que pueden ser tan diferentes como Marketing, Sistemas de Información y Bus. Quizás no debería ser necesario hacer tantos esfuerzos para alinearlos, puesto que ya un grupo decide unos objetivos, y eso debería bajar de forma más fácil, más directa.

JG. De todas formas yo diría que en un par de años las pequeñas modificaciones que se han hecho en el proceso de plasmación de objetivos y de expresión de esos objetivos se han mejorado bastante. En el primer año recuerdo echar reuniones, todo era novedoso, aplicarlo, entenderlo, lo de "las bolas"; este año ya nadie se plantea estas preguntas ni las relaciones. Yo lo que digo siempre es que es mucho más difícil expresar algo sobre una hoja en blanco que coger un redactado y hacerle cuatro modificaciones. Pues esto es lo mismo, no es lo mismo empezar de cero y decir "¿qué es, cómo lo entiendo, cómo lo asimilo?" que algo que ya está montado, que ya se ha detectado algo de mejora en alguno de los puntos, de los pasos que se hicieron la primera vez, y que este año ha ido más fluido, desde que se hizo la primera propuesta. Al final es una organización grande la nuestra, hay mucha gente con objetivos personales y los objetivos personales en principio tienen que estar alineados con objetivos de dirección de áreas y de empresa, y compartidos.

FT. Habéis contado también que todo este proceso de establecer estrategia suponía un reto adicional, que al final tú experimentas. ¿Crees realmente que un trabajo de este tipo hace que se muevan los cimientos más que los mecanismos tradicionales y que tengas más retos encima de la mesa del que hubieras tenido en otras ocasiones?, ¿o simplemente es por la evolución tecnológica? Es decir ¿hasta qué punto esta visión estratégica hace que las revoluciones de la máquina tengan que ser mayores y tengas que introducir temas más retadores versus hacer más seguimiento de lo anterior?

FM. Yo creo que sí, porque el apoyo y la ayuda de los sistemas de información hacen que la información se maneje con más facilidad, la puedes transmitir con más facilidad e indirectamente aumenta el número de iniciativas porque eres capaz de controlar más número de proyectos, más números de programas estratégicos. En este caso es porque los sistemas de información te ayudan a manejar más: más datos, más información, más iniciativas, etc. Con lo cual al final haces que se muevan más cimientos. Eres capaz de mover más hilos, de usar herramientas como el *"Balanced Scorecard"*. Creo que sí, que ha ayudado.

JG. Sí, está claro. Lo que pasa es que a veces el exceso de información también aburre; uno de los grandes problemas que tenemos en TMB, y tú lo sabes ya Fernando, es que a veces hay exceso de sistemas de información y desconocimiento en algunos entornos, la cantidad de indicadores que somos capaces de generar. Habría que – y de hecho ya se está trabajando en ello – identificar realmente los indicadores importantes, porque ya manejamos cientos de indicadores pero a lo mejor con 20 indicadores bien puestos ya sabemos cómo estamos. Y la incongruencia que podemos encontrar a veces es de garantías, porque esto es otro problema que tenemos los informáticos, garantizar que el dato que estamos dando sobre un cierto aspecto es correcto, que es el bueno. Tampoco tenemos esta seguridad siempre, porque todo depende de la información original, tenemos que controlar que la información original en un momento dado sea relevante y eso puede desvirtuar el resultado. Sería más fácil controlar 20 bien que 200 que podamos tener. Y el gran problema de los sistemas de información es ése, precisamente: que muere de su propio éxito. Tanta información, herramientas de *"Balanced Scorecard"*, herramientas de cuadro de mando...hay herramientas para todo y las que no existen se inventan. Acabamos un poco perdiéndonos en la selva de la información.

FM. Sí, además liga con la realidad porque el año pasado había mucho más programas y proyectos estratégicos y este año se han reducido. Las herramientas te facilitan el poder, el controlar, el hacer, el proponer y quizás luego en el día a día vez que no es tan viable, y por lo tanto tienes que reconducir, rebajar para poder focalizarte más.

FT. Habéis comentado que por un lado tenemos los mapas estratégicos, los programas, los planes de actuación, y luego tenemos el despliegue o los objetivos del área o los objetivos personales. ¿Cómo bajáis estos mapas estratégicos a vuestra área? Porque al final el área de sistemas tiene su propia sub-estrategia, así como también tenéis clientes, aportáis un valor, tenéis unos procesos muy específicos en el ámbito de los sistemas y de la organización, tenéis un grupo de personas y de alianzas diferentes de otros ámbitos...Es un grupo sub-estratégico, ¿no?; ¿Cómo declináis todo eso de cara a la estrategia de sistemas?

JG. Yo diría que a partir de esas estrategias generales - que las hemos traducido en proyectos estratégicos de empresa, planes de actuación y proyectos de iniciativa - hablamos de iniciativas particulares propias de cada área, estamos hablando de estrategia del área, estrategia de la empresa y planes de actuación que vienen a ser casi proyectos estratégicos que ya están en marcha de otros años, con un poco de continuidad. Al final, cada uno de ellos en sí mismo se tiene que medir con un resultado, hay que medir si estamos haciendo lo correcto o no estamos haciendo lo correcto, en

cada uno de los planes y los programas. Esos son los objetivos que de alguna manera se transmiten a las áreas, y como en cada uno de los planes y de los proyectos hay más de un área involucrada, y está definido quienes son los responsables de esta iniciativa. Se entiende que en su mapa particular de proyectos del área están todos esos planes de actuación en los que él participa y que además es responsable. Por lo tanto hasta ahí es fácil. A parte de eso se incorporan los propios del área, las iniciativas propias del área, que considera importante. Por ejemplo, aunque no se vea fuera tenemos iniciativas del tipo: "cambiar la base de datos que tenemos actualmente", compramos una base de datos entre "Oracle e Informix", y apostamos por "Informix", por razones técnicas, económicas y demás, estoy hablando de años antes y el mundo se lo ha tenido que comer, equivocamos la estrategia, en aquel momento, aunque "Informix" luego lo compro IBM, pensamos que lo iba a salvar pero no fue así. Esto va a ser una mejoría para el usuario y no una mejoría para la empresa, es una necesidad, no tenemos más remedio que evolucionar tecnológicamente en este sentido, no podemos continuar con "Informix".

Hay que cambiar, y esto significa aprovechar el momento de que tenemos una estrategia que dice "vamos a mejorar no sé qué", pues ya que vamos a mirar este sistema de información, hacemos un incremento de esfuerzo, y también la base de datos, por ejemplo, si no se da la circunstancia de que el Pisuerga pasa por Valladolid y que hay una estrategia, tenemos que plantear un proyecto interno de cambio por cambio. Esto nos pasa con este ejemplo y con 7, que te pusiera ahora mismo, el tema que afecta a bastantes cosas. Es lo que decíamos antes de la tecnología, Pd1 y Ficheros V San, en un entorno de IBM, podíamos tener aplicaciones 15 años sin necesidad de pensar en cambiar la infraestructura, simplemente poner funcionalidad encima y ya está. Esto hoy es impensable, a nadie se le ocurre. También por suerte la arquitectura tecnológica ha evolucionado a que las cosas tengan más comunicación entre entornos y compartimentos, lo que nos va a permitir compartir paquetes distintos de fabricantes distintos desarrollados en tecnologías distintas. Bueno, pues hay que evolucionar por allí.

Con respeto a eso de los objetivos, que era la pregunta inicial, el camino es ése, es decir planes estratégicos, de ahí vamos al área, y del área entramos a los personales de cada uno, es decir "han dicho que es el área de organización y sistemas de información pero es un objetivo más de organización o más de telecomunicaciones", ya vas encapsulando las personas. Por ejemplo, si es organización en principio le toca a Fernando y dentro de organización si se desglosa en acciones concretas, proyectos o sub-proyectos ya lo reparte entre su gente.

FM. Y la cadena de reuniones es algo así como que nuestro director se reúne con su director superior establecer unos objetivos de área; luego en los proyectos se reúnen con sus segundos y se acaba de cerrar esa foto de objetivos del área; y luego cada servicio reúne a su gente para marcar cuáles son los objetivos de servicio. No todos los proyectos se marcan como objetivos personales sino aquellos que realmente están más ligados con programas estratégicos y programas de actuación. Esta es la cadena, en cascada.

JG. Y la realimentación viene cuando volvemos a ir hacia Control de Gestión y decimos: "esta es la propuesta y con las otras áreas, tenemos que coincidir, que para esta

acción nosotros hemos identificado nuestro responsable de objetivo, hay que coincidir con estos señores porque este objetivos era de Clientes o de Marketing y de Bus,..., tiene que haber alguien de Marketing y de Bus que lo tenga y que además se llame igual, y que acabe en la misma fecha". Porque si no los objetivos de áreas compartidos, es relativamente fácil "área g7", pero los objetivos compartidos son más difíciles con 7000 personas, que no todas tienen un objetivo, pero bueno, son unas 700 ó 500 personas que tienen objetivos, con lo cual compartir objetivos de 700 personas, es complicado, ya que hay una tardea de llamar, corroborar y de contrastar con que fechas y demás.

FM. Para mí lo básico es compartir objetivos, que es cuando uno se esfuerza y cuando todo el mundo va en la misma dirección y con el mismo tiempo. Pero realmente baja de arriba hacia abajo, nuestro director con su superior, él con nosotros y nosotros con nuestra gente, y de hecho él luego lo repasa, lo cual está muy bien.

FT. Antes comentabas que tienes la sensación de que estáis en ello y va mejorando pero falta todavía, por integrar, comunicar. Me gustaría que me dijeras en este tema ¿cuál es tu sensación?, es decir, que lo tenemos por ahí pero al final las áreas de negocio no acaban de creérselo ¿Cuál es el tema exactamente que estáis percibiendo? Porque como decíamos al principio sois unos receptores de situaciones y de necesidades...Me gustaría que desarrolléis un poco este tema.

FM. La verdad es que es una sensación que se ha ido percibiendo cuando hemos ido elaborando este plan de proyectos para el 2008 en el cual costaba que marcasen una prioridad clara entre programas estratégicos y de actuación y una serie de iniciativas que se iban añadiendo. Unas son más con una visión a medio y largo plazo, y otras son más a corto plazo. Marcar esta diferencia cuesta, y la gente, su día a día es muy complicado, y a veces te intenta poner sobre la mesa cosas que les están quemando, y cuando un programa de actuación contiene una serie de iniciativas que empiezan este año a lo mejor acabarán dentro de 3 años; intentar compaginar o reenfocarles para que ellos también tengan esa visión a 3 o a 4 años, cuesta. La gente es consciente de los programas estratégicos y del mapa estratégico; yo creo que el problema es que la gente con muy buena fe a veces piensa que los recursos son ilimitados. Entonces ellos entienden que vas a hacer los programas estratégicos y los programas de actuación y además te piden 200 proyectos más...Hay que decirles que hay que priorizar.

JG. Para la gente lo importante acaba siendo lo urgente; para mí esto es prioritario y lo otro es operacional; yo tengo a mi gente que espera un resultado directo de mi actuación y lo otro lo veo un poco todavía, hoy por hoy, como importante pero...

FM. Al ser más a medio y largo plazo es como que ya habrá tiempo para iniciarlo..., son conscientes y todo el mundo lo conoce. Pero cuando lo ponen sobre la mesa les cuesta...

JG. Fernando ha dicho una cosa muy importante, que hemos comentado antes, que es el tema de recursos. Cuando tienes recursos suficientes para todos no importa eso, sólo tienes que poner orden. Cuando no hay recursos el problema es decidir qué se

queda sin hacer, porque es la oportunidad: o lo haces ahora, o no lo haces. Hay cosas de estas que han ido pasando de año a año; este año no es importante, el año siguiente hay otras cosas más urgentes. Esto crea un cierto desasosiego, diría yo.

FM. En el aspecto tecnológico las cosas se quedan obsoletas y los proveedores dejan de dar soporte. A la gente es lo que le quema. Te pide, que eso urge, esta dualidad entre importante y urgente y con recursos limitados.

JG. Yo creo que es difícil llegar a compaginar, porque los recursos siempre deben ser limitados, los hay a nivel de Estado, ¿cómo no va a haber a nivel de empresa?

FM. Y ahí quizás haya una frontera, a veces permeable y a veces más impermeable, entre la dirección y masa crítica. La dirección tiene la visión más a medio y largo plazo, conoce el día a día en esa casa, y la masa crítica tiene más la visión al día a día y no tanto en el medio plazo. Pues a veces debería ser más permeable.

JG. Está funcionando el tema pero tú sabes que estás en el final de la vida útil de aquel tema, el fabricante de máquinas te está diciendo: "este modelo lo retiro, te dejo de dar soporte el 31 de Diciembre". Después estás en vacío, tienes que hacer algo antes de esta fecha, pero a la gente que está utilizando aquel sistema no le expliques esto porque ya le va, no entiende por qué lo quieres cambiar, porque a ellos les funciona, y estamos hablando del usuario. Cuando estás hablando a otros niveles más arriba, si no se hacen patentes estos requerimientos, que son lo de decir lo importante, lo urgente y lo imprescindible, es muy complicado. Nunca estaremos de acuerdo porque para cada uno lo suyo es lo importante y lo urgente.

FM. Incluso podría darse que el número de iniciativas es tan elevado que prácticamente llenaría nuestro tiempo durante todo el año. El día a día también es importante, a veces, es importante priorizar. Por eso está bajando el número de iniciativas, pero quizás sea la trampa: menos líneas pero con más Sub-líneas dentro, con más peso. Si es así, tampoco lo arreglamos.

FT. Dentro del sistema que tenéis organizado, por una parte tenemos lo que es la visión estratégica, y también hay un esfuerzo importante en medición, os apoyáis en SAP, en el método SEM de SAP de una forma importante. ¿Todo este esfuerzo en medición ha hecho que los sistemas analíticos versus los más transaccionales ganen peso en la casa?, ¿es algo relevante? ¿Cómo os va?

JG. Nosotros hace ya bastantes años que creemos que en este entorno "Business Intelligence", que conlleva toda esta tecnología, que traduce a una agrupación de información a la expresión mínima, que es un valor, una nota...hace mucho tiempo que trabajamos en esto. De hecho, dentro del entorno SAP, como en muchos otros módulos fuimos pioneros este país, con esta tecnología TMB. Pero no solamente en SAP, llevamos muchos años trabajando con otras herramientas, que ya no están en la casa, por ejemplo hace 15 años ya hicimos el primer cuadro de mando con valores de metro, de plantilla, pero sobre todo de plantilla, no me acuerdo del nombre de la empresa, fue hace mucho tiempo.

Después tenemos todo el tema de recogida de colectores de datos operacionales que vamos agregando según los criterios y los indicadores que nos han marcado. El año pasado hemos estado trabajando para el tema de Normativas Europeas, que nos van a venir impuestas o que ya están imponiendo, que son una norma UNE-13816, y el famoso medida de prestaciones de "Service", de cara a dar información de cómo nos ven nuestros clientes, y de cómo lo estamos haciendo.

Estas herramientas ayudan, te dan la foto de cómo lo haces en comparación de cómo quieres hacerlo. Y en cuanto a los Sistemas de Información ha hecho que tengamos que reconfigurar nuestro sistema de operaciones para alimentar de manera más fácil, directa.

Si tengo un sistema que me sitúa cada 40 segundos la posición del autobús en la ciudad y esto lo estoy registrando en la base de datos y tengo por otro lado el horario para este autobús en este tiempo después puedo hacer una transposición de una información sobre la otra y extraer conclusiones de cuál es mi regularidad, cual es mi puntualidad de cuál es mi velocidad comercial etc. Se trata de no tener que hacer ninguna manipulación. Montar unos sistemas fiables con los datos básicos para evitar generar informes tal y como se hacía antes. Se trata, con un sistema de este tipo, de sacar cada mes 4 o 5 indicadores sintéticos en vez de los informes diarios que sacábamos antes.

Mi opinión personal es que tenemos muchos indicadores. No sé si demasiados pero una revisión a la baja sería útil.

FM. Demasiada información desinforma. Pero en la casa realmente se cree en el Cuadro de Mando.

JG. Se cree tanto en ellos que hay objetivos basados en el mantenimiento de un ratio, o en el aumento o disminución de uno de estos ratios...

FT. ¿Qué impacto tiene todo este mecanismo sobre la organización: procesos, estructura organizativa...? ¿Tiene impacto realmente?

JG. Sí, seguro porque los proyectos del área muchísimas veces implican cambios organizativos. Hay proyectos de reingeniería de procesos, de optimización, de flujos de trabajo importantes. Muchos proyectos del área empiezan con el equipo de organización y que luego se hacen tangibles con Sistemas de Información, con lo cual sí que impacta en la organización.

FT. ¿Vuestra percepción final es que merece la pena?

JG. Completamente. Quizás falta potenciar esta herramienta. Hay que abrirla a toda la organización porque creo que es una herramienta excelente para que todo el mundo sepa dónde va la organización.

FM. Yo soy un apasionado del orden, y entiendo que esto nos alinea a todos, nos ayuda a entender la filosofía, y comunicar con un mismo vocabulario. Es una herramienta

que debe seguir evolucionando y tenemos que seguir adaptándola a nuestras idiosincrasias y nuestras necesidades cogiendo de ella lo mejor.

JG. Es importante que no sea sólo una herramienta de alta dirección sino que todo el mundo tenga acceso a esta información.

Desde este departamento, que es un servicio interno al resto de la organización, participamos en la mejora de todos los otros departamentos de la empresa.

FT. Muchísimas gracias, la entrevista ha sido muy interesante y os agradezco vuestros comentarios.

Albert Busquets

Entrevistado: Albert Busquets (AB).

Entrevistador: Francisco Trullenque (FT).

FT: Tú llevas mucho tiempo en TMB, desde tu posición antes como Director General y ahora como Director de Desarrollo y Negocio, has vivido distintas etapas, distintos momentos, distintas fases en la evolución de la estrategia y de la Dirección Estratégica dentro de TMB. ¿Cuál es el peso que tú le das a la Dirección Estratégica, cuál es tu percepción de cuál ha sido la evolución de TMB?

AB: Como te decía, yo soy un poco informal, por lo que en TMB el tema de la Dirección Estratégica se haya formalizado en este último tiempo, yo creo que viene de lejos. Te hablo ya de TMB, te hablo ya de estrategia, que es saber dónde queremos ir, qué objetivos queremos conseguir y cómo hacemos que la organización los cumpla, se alinee con la estrategia. Esto viene de lejos, y cuando te digo lejos, es de antes de estar yo en la Dirección General.

En 1984 más o menos, TMB como empresa pública le marcó un objetivo estratégico clarísimo a la nueva dirección que entonces llegó en TMB. Evidentemente era reordenar toda la situación de costes. No es una estrategia muy entusiástica. Yo creo que entonces sin saber si eran planes estratégicos o no, se empezó a trabajar en líneas. De hecho TMB es de las primeras empresas serias públicas que se plantea en un plan de empresa seriamente revisado, con ayuda de fuera, con ayuda de empresas de transporte público, públicas pero avanzadas, que nos ayudan en este momento a hacer un plan de empresa, es decir, qué queremos hacer, a qué precio lo queremos hacer, dónde estamos ahora, qué tenemos que hacer para llegar donde queremos llegar. Son años duros pero con poca formalización, con un plan de empresa sin contrato programa, pero con un contrato programa virtual interno que aunque no lo firmasen las administraciones en aquel momento la dirección de la empresa dijo "bueno, si lo hubiésemos firmado, tendríamos que llegar..."- No lo firmaron por razones políticas y financieras externas a la empresa -.

Yo creo que esos eran los primeros planes estratégicos. Se hablaba del cliente pero con la boca pequeña. El principal problema era fundamentalmente reconducir una empresa de, en el caso de autobuses, de 7.000 trabajadores a 3.000 con unas míni-

mas disminuciones del servicio. Esto exigía tener planes estratégicos porque si no, no hubiera sido posible hacerlo. La primera introducción de instrumentos de gestión estratégica podríamos situarla en esta época.

FT: En aquella época ya formalizabais, ¿me decías que de alguna forma el plan de empresa ya estaba escrito?

AB: Yo entré en la empresa en el 1986 pero me consta que en el 1984 se empieza a formalizar el instrumento del plan de empresa con la ayuda en aquel momento, no tanto de un consultor típico, sino, de la empresa RATP de París. La RATP que no era ningún modelo de eficiencia económica pero sí que empezaba a tener, ya era como por su historia, su volumen y su sistema de gestión, un "*background*", un conocimiento de planificación.

En aquel tiempo hicimos un plan de empresa que, fundamentalmente, definía lo que hay que hacer en los próximos 4 años: cuanto producto queremos producir, en nuestro sector, qué oferta vamos a dar, dónde estamos ahora y dónde queremos llegar - no forzosamente incrementando la oferta, podía ser también excrementando la oferta en este caso- , y sobre todo cómo reconducir, con qué planes tecnológicos de reconversión, etc. Dominaba obviamente el factor humano.

Había un objetivo que era reconducir una empresa que por definición es excesiva en mantener Recursos Humanos (porque tienes que tener gente que conduce los autobuses). ¿Qué planes de desarrollo tecnológico tenemos que aplicar para poder llegar a una explotación más eficiente que la que teníamos en aquel momento, en 1984, sobre todo desde el punto de vista de Recursos Humanos? Pues en aquellos años, de los años 80 te estoy hablando recordarás quizás que había 2 personas a bordo del autobús, que en el metro había muchos taquilleros, jefes de estación que estaban en los andenes, etc. Hay países europeos donde siguen los jefes de estación en los andenes, no porque no sepan quitarlos sino porque su reglamentación sindical se lo exige. También había talleres que se construían a finales de los 70s sus propios autobuses...En fin, había que transformar esta empresa. La nueva dirección que llegó a la empresa se marcó como objetivo acceder a esa primera gran transformación, por una parte tecnológica como condición necesaria para poder reconducir los costes unitarios de producción.

En esa época no había una Dirección Estratégica, no había un plan estratégico, pero había un plan. Por lo tanto la historia de decir ¿dónde queremos ir?, ¿qué queremos hacer?, lo que menos nos importa es que seamos una empresa cuyos propietarios sean públicos sino que ha de ser gestionada como una empresa cualquiera, como si estuviésemos en competencia o en concurrencia con otras, viene de lejos; no es mérito mío. Y creo que desde entonces hemos pasado diferentes etapas pero siempre ha prevalecido la idea de que es un instrumento absolutamente necesario en una empresa, y sobre todo en una empresa cuyo propietario es público, y que presta servicio público. Es muy importante el disponer de planes claros, hacia dónde se va, planes concertados, tener muy claro lo que el propietario espera de esta empresa, sabiendo que este propietario por el hecho de ser público, es difuso y es un mal propietario.

Creo que uno de los grandes problemas que tienen las empresas públicas, especialmente las de servicios públicos, es que se diferencian en dos cosas de las privadas y en realidad no tendrían por qué diferenciarse prácticamente en nada. Pero sí que se diferencian en dos cosas, y que incide directamente en todo lo que es Dirección Estratégica y todo lo que gira alrededor de esto, que es la propiedad y los sindicatos. Porque los sindicatos cada día nos afectarían menos en todo lo que podemos hablar de la Dirección Estratégica, puedes considerar la empresa pública y especialmente la de servicios públicos como una empresa débil, como un sitio donde evidentemente puede plantear tantas reivindicaciones, situaciones de privilegio, etc. No voy a extender el ejemplo, lo conoces perfectamente. Esta es una de las diferencias, eso sí que diferencia una empresa pública de una empresa privada, de servicio público, sobre todo.

El segundo elemento de diferenciación es la propiedad. La propiedad creo que es uno de los elementos que condiciona enormemente. Fíjate que no te digo la gestión, la gestión pueden ser buena o mala en todos los sitios, pero la propiedad no. En la propiedad pública, un propietario público y sobre todo una empresa de servicios públicos, la propiedad es un propietario especulativo, es decir que trabaja a la corta; 4, 3, 2, 1, 0, nuevas elecciones, 4, 3, 2, 1, 0. Yo creo que esto es un elemento que pesa. No estoy diciendo que por definición la empresa privada no sea especulativa, sobre todo si toma sus decisiones solamente en función del valor aportado al accionista, pero eso también puede caer en elementos especulativos.

Por poner unos ejemplos, en el caso del servicio público del transporte, lo que ha pasado con la privatización de la infraestructura ferroviaria en Inglaterra, donde la autoridad reguladora no establece ningún criterio regulador y lo deja todo al mercado. La propiedad privada (la privatización) de la infraestructura ferroviaria inglesa, sus decisiones se mueven solamente por el valor de la acción en la Bolsa y hay procesos de desinversión, no hay criterios de la autoridad concedente sobre lo que hay que hacer, y eso acaba en bancarrota.

Creo que este elemento de propiedad sí que incide mucho en todo lo que está alrededor de la Dirección Estratégica, de la dirección de los criterios de planificación estratégica, de alineación de la estructura de gestión, de la estructura directiva a todos los niveles de la empresa en este plan estratégico. ¿Por qué? Porque depende mucho de que esta propiedad pública que no siempre es especulativa, tenga una idea estratégica a largo plazo.

Vosotros sois los primeros que nos explicáis si es así, que uno de los factores de éxito es la alineación de la altísima dirección y obviamente, ¿qué más alta dirección que la propiedad de la empresa? Es decir su consejo de administración, o los poderes reales de detrás de ese Consejo de Administración. Por lo tanto es un factor claro.

Este es un elemento que tener en cuenta y evidentemente en la historia de TMB eso ha influido. Pero estamos hablando de la historia de la Dirección Estratégica en TMB, sin llamarla Dirección Estratégica pero que empieza ya con ideas claras. Se pasa por diferentes épocas, yo creo que podríamos marcar como épocas la que va del 80 al 90, del 84 al 90, donde el objetivo es eficiencia económica debido a las grandes dificultades para la financiación y una transformación brutal. Como sabes TMB tiene una gran

unidad de negocio, Empresa Bus y una gran unidad de negocio Empresa Metro. Pues el Metro en estos años llega casi a duplicar la oferta de metro sin incrementar en Recursos Humanos; esto no es un milagro, esto es habitual en las redes de metro. En el caso de Autobuses se mantiene el servicio, se disminuye algo, un 10% pero se disminuye la mitad del personal. Todo eso sólo se puede hacer si tienes una estructura alineada con esos objetivos.

Después viene otro periodo, por clasificarlo de alguna manera, porque no hay rompimientos lógicamente ni barreras ni sabíamos en aquel momento que empezaba otro periodo. Pues son los 90s; en los 90s. Si en los 80 y algo fue la introducción del plan de empresa y la traducción de este plan de empresa con un contrato con la administración, que es un elemento fundamental para la estrategia, para dar soporte y obligación a la aplicación de la estrategia; en los 90s empezamos a introducir ya los planes estratégicos. Planes estratégicos parciales: plan estratégico de sistemas, plan estratégico de telecomunicaciones, plan estratégico de Recursos Humanos, plan de transformación radical de la gestión de los Recursos Humanos con la introducción de sistemas de gestión modernos, dirección por objetivos, relación contractual individual, etc. Es decir, en una empresa fuertemente sindicalizada como TMB se saca de convenio colectivo a 300 personas, desde los jefes de taller para arriba, para establecer relaciones individuales. ¿Por qué se hace eso? Responde obviamente a una idea estratégica no formalizada entonces como una Dirección Estratégica con enfoques. Estaban claras las ideas, por lo que creo que todo eso de los planes estratégicos depende obviamente de que estén claras las ideas, no por aplicaciones de manual. Hemos sido, yo personalmente, poco de aplicación de manual pero tenemos unas cuantas ideas claras.

Y después de haber conseguido ya reconducir los grandes números de la empresa había que prepararse para el futuro, sobre todo desde un punto de vista de posible competencia. Entonces a parte de una política de alianzas con empresarios privados en diferentes negocios, entendemos que hay que ir hacia una descentralización de la gestión; ¿por qué? No solamente para prepararnos para posibles competencias sino, porque como decimos en Cataluña "en el *"Pot Petit hi"* a la bona confitura", es decir, que "lo pequeño es bueno". En todo caso, es acercar la dirección de la empresa a las bases de trabajo de la empresa para poder transmitir más rápidamente los criterios de trabajo, los objetivos... Esto es descentralizar, esto es dar "*Empowerment*" a la gente. Y esto ¿a qué nos lleva? Nos lleva a que hay que reestructurar todo el sistema de dirección de Recursos Humanos, necesitamos instrumentos, instrumentos técnicos, instrumentos de sistemas de información (estamos hablando de los 90s), necesitamos sistemas de control y de "*Reporting*" etc.... Pero ¿por qué hacemos un plan estratégico de sistemas, de telecomunicaciones, de Recursos Humanos? Porque hay este objetivo final. Es decir, en todas las cocheras de autobús hay un gerente. Entre este gerente y el conductor tiene que haber pocos escalones. En las líneas de Metro lo mismo, etc. Pero estos señores tienen que estar controlados en el sentido que ellos mismos tienen que tener la información que les permita saber se están en la línea de clientes a obtener o objetivos de costes, etc. Este es el plan de Recursos Humanos; individualizamos la relación con unas 300 personas, esos son 5% o 6% en una empresa pública fuertemente sindicalizada; con una fuerte batalla contra los sindicatos, con un convencimiento personal, diciendo "usted a partir de ahora sale de su paraguas de convenio

colectivo, usted va a entrar en una relación, usted va a ser evaluado cada año, usted va a cobrar dependiendo de cómo usted hace el trabajo, tendrá una retribución fija y una retribución variable, y la retribución variable de verdad". Digo de verdad porque en empresas públicas, administraciones públicas no siempre es así, el primer año un poco bien, el segundo año ya se prostituye un poco, y el tercero y el cuarto ya está prostituido del todo, normalmente para todo lo que son retribuciones variables, incentivos etc....Esto no ha sido así nunca en TMB. Por poner un ejemplo, ayer firmé los objetivos y esta empresa habrá quién ha cumplido el 83, 85, 95% y cobrarán su retribución variable en función de esto. Podemos decir que nunca ha habido una Dirección Estratégica, pero el consejero delegado, la dirección general y el comité de dirección en este sentido yo creo que actuaban a la vez como órgano estratégico de planificación muy cohesionado.

Esta época, la de 1990 a 2000, fue la época de la introducción de sistemas modernos de gestión. Y siguiendo con esta historia de la evolución podemos decir que a partir de los 2000, 2001, 2002, antes del 2000 también, el objetivo era obviamente seguir ganando eficiencia pero lo que orientaba todas las decisiones no era el "*Cost Killer*", era obviamente el prepararnos. La innovación tecnológica presiona mucho. Por ejemplo, ¿por qué TMB saca una Web en el 1994? En el 94 es bastante temprano. Yo creo que en aquel momento hubo esta visión de decir "es que el futuro irá por otros sitios, tenemos una empresa con metro, autobuses, llena de ingenieros, les gusta inventar, a todos les gusta tener su pequeño cotarro de telecomunicaciones..." Todas las altas tecnologías se centralizan en direcciones estratégicas de sistemas, unificamos criterios etc., porque si queremos descentralizar eso será ingobernable si no tenemos esas tecnologías, si no tenemos esos sistemas de "*Reporting*", de información, de control que nos puedan permitir saber si estamos en objetivo de coste, en objetivo de cliente, en objetivo de donde queremos ir.

Evidentemente eso no es tan lineal, en esta época tenemos fortísimas luchas sindicales, porque aún quedaba un gran tema pendiente a resolver, el sistema de pensiones. Estas empresas estaban en un sistema de pensiones sin fondo de pensiones, es decir los pensionistas se iban con unas condiciones excelentísimas y eran pagados contra la cuenta de resultados. Ahí nuestros socios y la ley de *Externalización* nos obligó a resituarnos y a establecer esto, y esto fue un tema que marcó estos años. Por lo que prácticamente en paralelo la empresa que iba por un sitio, y se tenía que seguir batallando, en este caso era este tema concreto. No se trataba de la reducción de personal, no eran expedientes de regulación de empleo como fue en los primeros años, en los 80s no se trataba de la reconversión de personal (de maestras en unos administrativos, de técnicos de taller en expendedores de billete, etc.) Era otra época donde todo esto estaba hecho, ya habíamos reconducido la empresa a nivel de los grandes factores de coste; por lo que era introducir tecnologías, reconducir toda la gestión de Recursos Humanos, caminar hacia la descentralización, el "*Empowerment*", es decir que la gente tuviese el derecho a decidir y a equivocarse también. Después eso evoluciona y ahí llega poco a poco lo que habéis conocido, la introducción de una dirección o de una organización, de una focalización estratégica.

Lo que es fundamental siempre es la estructura directiva y la propiedad que dé soporte a estas políticas. En las dos primeras épocas, la propiedad ha dado soporte y ha si-

do plenamente integrada. Diría que ha habido una alineación, ya no de la estructura directiva sino de la propiedad y del soporte.

A partir de los 2000 hay otro elemento importante que incide desde fuera, que es un cambio en las decisiones políticas. La aproximación de los decisores de la sociedad catalana (me refiero al gobierno catalán y al municipal) en relación al transporte público cambia; en bueno. Esa primera etapa del 1980 al 1990 y del 1990 al 2000, a diferencia de otras comunidades españolas, y ahí hay el ejemplo excelente de Madrid, en bueno... El transporte público no vende, déjame decir así. Es decir que no hay una decisión política de decir "esta sociedad ha de ser sostenible o esta ciudad para ser competitiva, o este país, Cataluña, para ser competitivo necesita infraestructuras de transporte, necesita transporte público en sus ciudades, en su región, en su conurbación". Esto que ahora está tan claro pues no lo tenían claro entonces del 1980 al 1990, del 1990 al 2000, y a finales del 1990 esto empieza a ser claro, e incide en la empresa de una manera importante, porque entramos en una fase expansiva.

Pero antes, y en relación con lo que estamos hablando que es dirección de compañía, Dirección Estratégica, hay un elemento para mí importante que aparece a finales de los 1990s, que es la aparición de la Autoridad Organizadora del Transporte. A diferencia de Madrid que la tenía hacía muchos años, hay unos elementos importantes que diferencian Madrid de Barcelona en la historia y el pasado más reciente. En Barcelona TMB es el gran operador de transporte público, no monopolista pero es el gran operador de metro y autobuses; en Madrid eso no ha existido nunca, ha habido siempre dos empresas diferenciadas además haciéndose competencia entre ellas, con lo cual puede ser saludable. Cuando aparece la Autoridad de Madrid, es una autoridad que se nutre bastante de los Recursos Humanos existentes en estas empresas especialmente de metro, eso es importante, es una autoridad que toma las riendas y que coincide además con un proceso expansivo. La primera decisión de la Autoridad de Madrid es la integración tarifaria, y después la expansión. En Barcelona la aparición de la Autoridad muy posterior a la de Madrid, aparece una Autoridad con una empresa existente y una Autoridad que se nutre mucho menos de la empresa existente. ¿Esto que tiene que ver? Bueno, pues para nosotros un elemento importante es que el rol que TMB venía jugando oficial u oficiosamente en la planificación del transporte, en la definición de sus ingresos, la batalla que cada año dábamos con la administración pública para el precio de las tarifas, (y si algo estratégico importante que tiene que haber es el precio al que vas a vender tu producto) se deja de dar. O sea hasta que aparece la Autoridad, uno de los días clave, del periodo clave, era cuando discutías tus tarifas del año que viene. ¿Por qué? Porque estábamos en un "*Net Cost Contract*", es decir asumíamos riesgo. Asumía el riesgo el propietario, que era la autoridad local; teníamos un contrato con administraciones públicas, un contrato de resultados de verdad donde si no se cubrían los resultados – siempre los cubrimos – el responsable era el propietario, la autoridad local, no era la administración del Estado ni la Generalitat de Cataluña. Y eso ¿en qué cambia cuando llega la Autoridad? Bueno, en que formalmente dejamos de tener un "*Net Cost*", pasamos a un "*Gross*" con compromisos de tasa de cobertura, con compromisos de tener una clientela, pero hay un elemento fundamental: no discutimos las tarifas.

Cuando en Madrid se introduce hace años la tarjeta mensual, el abono mensual, nuestros compañeros del metro de Madrid no discutieron nada, cobraban la diferencia y lo tenían cubierto. Yo sé por ellos que nunca han sufrido por temas financieros. A diferencia de Barcelona, que se intenta introducir esto mismo sin la autoridad existente, aún no existe la Autoridad, estoy hablando de los 1990s. Pero la Generalitat quería introducir un abono mensual, la discusión con ellos, el análisis de mercado que hacemos para que no penetre más del 15% en el mercado porque sabemos que esto nos va a reducir nuestro ingreso medio tarifario, y no tenemos ninguna garantía de que esto vaya a ser cubierto, sabemos que hemos de vivir de nuestros ingresos. O cuando nosotros inventamos por primera vez en España las políticas comerciales de "si usted me compra 10 bono-metros le regalo una mochila de *Coronel Tapiocca*", y esto lo hago en septiembre, es para evitar que me compren los abonos mensuales porque por ejemplo la mochila de *Coronel Tapiocca* no me cuesta ni un duro porque se lo pago con publicidad. Y la puedo dar porque no pierdo dinero ya que no me van a comprar el abono mensual que es mucho más barato. ¿Por qué se hace todo eso? Porque estamos en una situación de "*Net Cost Contract*". Entonces a finales de los años 90 interpreto que esto se pierde y en algo afecta a la empresa. Con todo, esta empresa sigue pensando en "*Net Cost Contract*", tenemos un objetivo que cumplir, hay que tener este resultado etc.

En paralelo, entramos en la época de expansión. Como te decía, la dirección política del país hace una apuesta para el transporte público, ni mucho menos tan avanzada como la de Madrid, ni con tanta valentía pero la hace. Se incrementa el servicio de autobuses, hay unos planes de desarrollo de metro, mucho más lentos que en Madrid, y eso incide también en la empresa. Hay un cambio también en el sistema de contrato programa, donde entra la Generalitat de Cataluña por lo que se pierde un poco esa idea del "*Net Cost*". Pero bueno, al nivel interno de la empresa te diría que sigue consolidándose la estrategia y se inicia un periodo más sistematizado, en el tema de la Dirección Estratégica. Se pasa de los típicos "*Reports a Balance Scorecards*". Creo que empezamos a introducirlo en 2001, después se va formalizando y entramos en la etapa que ya conoces tú más ampliamente.

FT: Es muy interesante y me parece muy relevante lo que me cuentas de la historia, yo creo que es muy significativo, tengo un poco la vocación de tener las ideas claras, la vocación de tener impacto en las administraciones públicas...

AB: Te recomiendo un libro que editamos (es en catalán, pero es fácil) que es "*TMB, Un Model de Gestió 1980-2000*", donde hay diferentes capítulos en que se explica lo que se ha hecho y las evoluciones. En cada capítulo hay una contraportada realizada por un externo, tanto del campo del marketing como gente famosa, gente conocida, profesores de universidad etc.... Dónde hacen una contraportada crítica pero a la vez interesante.

FT: Sería interesante como marco de referencia.

A partir del 2000, como tú bien dices de alguna forma cambia el escenario con la Autoridad, ¿eso afecta a cómo veis los resultados, el tipo de contrato, y cómo os sentís

en esto? El tema del impacto de la propiedad sobre TMB, ¿cómo evoluciona en estos años? ¿Se alinea, se desalinea?

AB: ¿En mi opinión? Yo creo que a partir del 2000 y de una manera mucho más clara a partir del 2002 la propiedad – entendiendo por propiedad estrictamente la política – y partiendo de la base siempre que los criterios políticos los decide la propiedad, la propiedad puede decidir “oye mire, yo quiero un transporte a cero pesetas”, a mí me puede parecer estúpido y yo le tengo que decir que con esto no va a incrementar mucho su objetivo último que es incrementar la sostenibilidad y la competitividad de la ciudad, porque si se disminuye el precio en un 30% sólo va a ganar un 3%, pero no más. Experiencias hay; Zaragoza, Castellón, etc....sólo para hablar de España. Pero en todo caso la Autoridad, que es la propiedad y que ha sido elegida por los ciudadanos... (Perdón, paréntesis: la Autoridad tiene la obligación de contestar a dos preguntas, pero a las dos, no a una de ellas: ¿qué calidad de vida se merecen nuestros ciudadanos desde el punto de vista del transporte público? Pero hay que contestar la otra pregunta también simultáneamente, que es ¿quién paga esta calidad, el “Tax Payer” o el “User”? Las dos preguntas hay que contestarlas simultáneamente). A la Autoridad no le gusta contestar simultáneamente por definición. Autoridad y propiedad en el momento en que la propiedad es la autoridad contratante, o al menos una parte de ella, o está mezclada, depende si son diferentes partidos etc.... Hay un gran peligro de confundir los roles: autoridad y propiedad. Esto está claro y es de manual, y el Reglamento Europeo que acaba de ser publicado por la Unión el año pasado y que en 2 años entra en vigor, establece la necesidad sin distinción entre empresa pública y privada. No exista diferencia en relación entre las empresas suministradoras de servicios y la Autoridad Organizadora, sea o no la propietaria, precisamente para evitar esta confusión.

Yo diría que a partir de estos 2000-2002 se confunde más. Pero eso, ¿a qué responde? ¿A grandes decisiones políticas? No, a la idiosincrasia también puesto que yo creo que todos los planes pasan por las personas. Por no hablar directamente de Barcelona, la personalidad de un Manolo Melis en Madrid, Presidente del Metro de Madrid y Alto Directivo de la Comunidad de Madrid será muy distinta de otra persona, son personalidades distintas; lo mismo en Barcelona.

Hay una confusión, en mi opinión, entre el rol Autoridad, el rol Empresa, etc.... ¿Cómo influye esta confusión en la Dirección Estratégica? Influye mal. La empresa necesita líneas constantes, no grandes bamboleos, yo soy conservador, por lo menos como hombre de empresa. Cuando en este caso los sindicatos me dijeron que quería decir yo, yo dije “yo soy demócrata desde 1986, pero en la empresa no lo soy, o sea ustedes no deciden los horarios de autobuses, ni se los voy a preguntar a ustedes”. Una empresa necesita una línea, constancia, saber a dónde va, cambiar lo que hay que cambiar. Cuando se confunde, por las razones que sean, sean de estilos personales, de presidencia o de alta dirección, política o sea por circunstancias externas políticas, etc. va directamente contra una buena Dirección Estratégica. Puede incluso provocar divergencias que a los ojos de la estructura técnica directiva de los menos avezados o de los menos maduros, de los menos viejos les puede llevar a pensar “a ver, tenemos una Dirección Estratégica y hemos de reducir costes, pero mañana me dicen otra cosa

que tengo que hacer que está en contra de lo que me estaban diciendo". No me refiero a la estructura directiva sino a esta estructura más política, propietaria.

FT: También sobre el 2000. En lo que son mecanismos de Dirección Estratégica, tal como decías se van sofisticando, se van completando, se van estructurando, ¿hacéis también un esfuerzo importante en todos los temas de medición, de indicadores,..., automatizáis?

AB: Yo creo que medición, indicadores, etc. vienen de muy lejos. Se han ido cambiando, hemos ido perfeccionándolos, en el 2001-2002 empezamos a introducir lo del "*Balanced Scorecard*". Me convencieron para introducir lo del "*Balanced Scorecard*", gente que tiene toda mi confianza y que sabe más que yo. Yo he estado de Director General hasta el 2003. ¿Por qué hubo este cambio de organización de un consejero delegado a un director general y después de las direcciones operativas a un consejero delegado y 3 direcciones generales?, pues es fruto quizás de que en el 2002 la presidencia consideró que no había una buena alineación con su estilo de presidir, o que consideraba que era necesario en aquel momento una mayor relación entre los criterios políticos, de decisión y la estructura directiva y entonces se reorganizó de otra manera.

Antes del BSC o en paralelo, habíamos introducido precisamente en línea de la descentralización, instrumentos de información clarísima y de medición tanto de la perspectiva de oferta, producción, económico-financiera, en las diferentes unidades de gestión. Y por lo tanto existía el programa "*Nemol*", "*Nexus*" etc.... En los 2000 se perfeccionan, la integración en estos momentos es total de los sistemas de información con todos los diferentes parámetros y enfoques para la cuantificación y el seguimiento de los objetivos, que estos objetivos estén alineados obviamente con lo que queremos, porque tener objetivos con cosas que no estén alineadas con lo que quieres no tiene sentido. Por eso ha sido ahora que se introducen o se formalizan los temas de maneras distintas, se perfeccionan.

Tuve un gran jefe, cuando estuve bastantes años de gerente en la Universidad Autónoma de Barcelona, uno de mis rectores, con los que estuve colaborando más tiempo, fue Antoni Serra Ramoneda, que fue Presidente de la *Caixa Catalunya*, etc.... Me decía esto: "cuando mis colegas siempre me intentan defender el nivel científico de lo que están haciendo con sus colegas, economías de empresa y todo...es puro sentido común"; antes lo llamábamos de una manera, hoy lo llamamos de otra. De hecho a mi me ha gustado trabajar aquí, con Antonio sobre todo y también con el aporte más político no en una empresa pública, en una administración pública introducimos cosas muy divertidas y muy interesantes. Yo me acuerdo de Pedro Rubalcaba que entonces era Director General de Universidades, siempre le decía "mira como nos consideras delincuentes potenciales nos transformas en delincuentes habituales" porque para intentar gestionar una administración pública en aquellos años de una manera eficiente obviamente casi tenías que ser un delincuente habitual, por eso con Antoni Serra fue posible.

FT: Una pregunta: dices más o menos a principios de los 2000s dices "oye, me convencen de que esto del BSC, que es un palabro, y que al final es un poquito..."

AB: Es una manera más técnica, más sofisticada, más ordenada...

FT: *¿Por qué te convencen?*

AB: Bueno, me convencen porque yo como Director General veo que sobre todo el otro está convencido. Veo enormemente convencido al responsable de control de gestión, y que esto coincide con una continuidad lógica de los sistemas de "Reporting" y de control que estábamos llevando, que esto no es contradictorio con los programas de descentralización que teníamos también en marcha. Lo que pasa es que yo llevo desde que tenía 27 años; y ya tengo 58, he vivido funcionando con un elemento intuitivo, entonces cuando ves al que sabe más que tú de un tema, convencido y lo sometes a un interrogatorio...y como me convencen de hacer una Web, como me convencen de hacer un plan estratégico de telecomunicaciones, que nunca he entendido yo por qué se enciende la luz... Al final, ¿por qué me convencen? Pues no sé como explicártelo.

FT: *En aquellas primeras versiones de BSC hacéis un énfasis importante en el mundo de los indicadores, os soportáis sobre un sistema informático, SAP es una evolución importante... ¿Aquella ordenación de indicadores...?*

AB: Lo del SAP no lo hacemos por BSC. Somos los primeros del SAP en España, de empresa pública y no pública. SAP lo hacemos antes, bastante antes, cuando vemos que no podemos seguir así, cuando queremos tener un sistema de información, cuando me convencen...El hombre de sistemas es una persona clave. No sé si hablarás con Lluís García Torrent pero es una persona clave en esta casa. Es el director de sistemas. Él es la persona clave en muchas partes de todo esto. La introducción del SAP es mucho antes del BSC, no me acuerdo de qué año, pero fue cuando dijimos "no podemos seguir así, si queremos descentralizar tenemos que tener un nuevo sistema, no podemos con miles de papeles, miles de expedientes etc." y me acuerdo que en un momento el entonces Director de Administración y Finanzas, hoy jubilado pero un gran profesional desde el punto de vista financiero, me dijo "antes por encima de mi cadáver que introducir estas cosas"; después fue el abanderado, nunca utilizó el SAP.

Lo hicimos mucho antes del BSC.

FT: *Es luego lo que hacéis soportar esa ordenación de indicadores o esa herramienta que ya teníais en la casa y utilizáis un poco...*

AB: El hecho de elaborar indicadores a mano ha de ser solamente una cosa excepcional que no surja en nuestro sistema de información, eliminar los sistemas de información múltiples que había.

FT: *Pasada esta etapa donde ordenáis los indicadores, pues un poquito más recientemente también habéis introducido "las bolitas", lo de los mapas estratégicos para ordenar la información. ¿Cómo lo ves eso?*

AB: Esto ya me ha cogido a mí no teniendo la responsabilidad de toda la dirección general. Por lo tanto siempre ves las cosas diferentes porque quizás no las has puesto en todo el valor que tienen.

FT: Tu percepción...

AB: Personalmente los momentos más útiles son los momentos en que discutes las bolitas. Tienes un colectivo de gente discutiendo las bolitas. Sirven para clarificarte – es muy primario esto, pero bueno – primero lo qué quiere el jefe, y luego poder discutirlo con él. Creo que están bien las diferentes perspectivas. Es sensato, es lógico, te ayuda a no olvidarte. Es una manera de decir qué queremos ser, dónde queremos ir, cuál es lo más importante y tal.

El problema es, no el problema no, lo que te decía del nivel de vinculación, de intervencionismo o del estilo de dirección de la autoridad propietaria. Cuando entré en esta casa como Director de Autobuses, el Director General de entonces y la presidenta, Mercè Sala y Joan Molina, utilizaban el plan de empresa como un instrumento de compromiso, aunque no hubiese contrato programa, como un instrumento de compromiso del Consejo de Administración donde estaban los políticos diciendo “no, eso no se puede hacer porque como os acordáis aprobasteis el plan de empresa que os presenté y por lo tanto no se puede hacer eso”, pero esto sólo lo decía la presidenta. Ha sido beneficioso, pero hubiese podido ser más ambicioso, con una dirección política más alineada. Es verdad que en esta época estamos pasando una etapa difícil desde el punto de vista de asunción de responsabilidades financieras por parte de los decisores políticos.

Te he dicho que a partir del 2000 los políticos deciden que el transporte público es un elemento fundamental pero no son conscientes, o no lo quieren ser, de lo que quiere decir al nivel financiero y al nivel económico. Con lo cual eso se ha transformado en la inexistencia de contratos programa desde hace años. Por lo tanto tienes planes estratégicos, tienes bolitas, tienes una gestión dentro de la empresa cómo si hubiese contrato programa pero no hay un contrato programa. No es un contrato programa con lo que se va a hacer a 4 años, y eso incide negativamente en la extracción de todo lo positivo que se podría extraer de una Dirección Estratégica clara, lineal, que sabes a dónde va,...Ya no solamente en la incidencia de decisiones políticas en un momento dado, sino por la falta de definición político-financiera.

FT: Entonces ahora tenemos 3 elementos: tenemos la forma de estructurar la estrategia, con bolitas o sin bolitas, tenéis la medición, en la que hacéis esfuerzos importantes, y tenéis la acción, donde tenéis programas estratégicos. Tenéis como 3 niveles: los grandes retos a muy largo plazo, los programas estratégicos y los planes de actuación. ¿Cómo os funciona eso?

AB: Tenemos objetivos estratégicos y planes estratégicos. Objetivos estratégicos de empresa, de áreas, de servicios y de personas, objetivos obviamente que tienen que tener más relación con las bolitas, etc. Los planes son planes concretos de actuación o estratégicos; la diferencia entre los estratégicos y de actuación es una decisión arbitraria en función de, entiendo yo, qué debería ser, y creo que es así, de la voluntad del máximo directivo de la empresa, de decir “eso lo quiero seguir personalmente y entiendo”. Por su volumen económico o por su incidencia estratégica o su incidencia política.

Además hay una cultura desde el año 1991, progresivamente mejorándolo en la manera de hacerlo. La gestión por objetivos está establecida en la casa. Y tenemos un sistema de retribución variable bastante de manual y acertado, donde en función de tu posición en la casa dependes de los objetivos más elevados o de objetivos personales. Por ejemplo, un jefe de taller, el 70% de su retribución variable dependerá de sus objetivos personales y sólo el 30% de objetivos del área. Pero por encima tendrá el 50%, el 30% y el 20% de objetivos de empresa hasta la alta dirección.

Otra cosa son los Planes Estratégicos y Planes de Actuación. Tenemos demasiada burocracia en esto, pero no soy la persona más idónea para opinar porque realmente mis compañeros, el Director General de Autobuses, o el Director General de Metro, estoy seguro de que es más esencial para ellos. Yo creo que sirven para no perder el norte. Si no existiese eso habría que inventarse otra cosa, es decir un sistema con las grandes actuaciones de este año.

Antes no los llamábamos planes estratégicos, hicimos un "Benchmarking" con "McKinsey", con 5 ciudades europeas seleccionadas; todo empezó en el año 1990 precisamente porque la Administración Pública tenía la idea de que éramos unos derrochadores y no se podía ahorrar nada, 5, 6 o 7 millones de euros de un plumazo. Entonces el Consejero Delegado que llegó en el año 1990 dijo "aquí lo más fácil, o quizás lo que tenemos que hacer es que vamos a coger a un *Consulting*", (cogimos "McKinsey" ya que sabíamos que nadie nos lo discutiría) y vamos a que nos digan cómo estamos y qué tenemos que hacer para estar mejor". Nos propusieron un benchmarking con Hamburgo, Bruselas, Milano, Madrid y Barcelona, después introdujimos Estocolmo para preparar el contrato programa y dijimos "ustedes digan, compárennos, sométanos". Fuimos allí, dos días en cada uno de los sitios y de allí salió un plan de mejoras operativas, a parte de las "Best Practices". No teníamos planes estratégicos, tal y como entendemos ahora, pero teníamos el Plan de Mejora Operativa, con puntos de que hay que hacer para llegar al objetivo de los próximos 4 años. Ya habíamos hecho el gran trabajo de mejora de eficiencia económica y había que hacer el perfil y el perfil era mucho más difícil hacerlo. Para este trabajo fino eran necesarios los Planes de Mejora Operativa.

Pues yo creo que los planes estratégicos y los planes de actuación son positivos como un norte que guía. Yo no soy el mejor para darte mi opinión, pero seguro que es positivo; lo que no estoy seguro es si sería aún más positivo dependiendo del estilo de dirección y el estilo político.

FT: Pero en cualquier caso, está claro el alineamiento a largo plazo de interés entre la propiedad y la gestión, pero en términos de Dirección Estratégica...vamos a lo básico. El que haya objetivos a nivel de empresa, a nivel de cada una de las áreas, de cada persona, que sea medido, diseccionado, ¿es algo que debe existir y merece la pena?

AB: Sí, debe existir. Existen unos objetivos a nivel de área, a nivel de servicio, a nivel de persona, a nivel de empresa, eso sí que debe existir y debe ser medido y que sea lo más objetivable posible, no llevarlo a los extremos. Lo que te he dicho que si no existiera una forma existiría otra, es los programas, los "Pes" y los "Pas" y el sistema de seguirlos. Tiene lógica eso, es muy racional.

Pero después de decir "plan estratégico", como lo llaman al plan estratégico, se juntan 3 planes estratégicos, y al final rehacer el techo de un taller te lo encuentras un plan estratégico, cosa que no comprendo demasiado; o algún plan estratégico que coincide excesivamente con el objetivo fundamental de aquella unidad.

Uno de los negocios que directamente me tocan son los transportes de negocio; aquí vender mucho no es un plan estratégico, ¡es lo que hay que hacer! Replantear la oferta del bus turístico: esto es un producto distinto del transporte normal donde quizás sí que plantearse una reestructuración de toda la oferta es estratégico porque no lo haces cada año, ni cada cinco años, pero si la gerente no se replantea cada año qué mejoras ha de hacer en el bus turístico no hace su trabajo. Después como había tantos planes estratégicos, ya conseguimos quitarle fácilmente y sin problemas. Es un plan de actuación, eso sí, esta gerente tiene que involucrarse en el Plan de Actuación. A veces llegas con los objetivos y los planes a algunas absurdidades.

Por ejemplo, se definió como objetivo la misión y visión de la empresa. Se definió que fuésemos un referente a nivel europeo, y yo creo que esto es importante para realimentar el sentido de orgullo y pertenencia de la estructura directiva. Como siempre les decía investigar qué queréis ¿ser el mejor negociado de transporte público de la ciudad de Barcelona, o algo más? Parece que lo primero es fácil hacerlo, puede ser un año, puedes ir a visitar unas 200, 300 personas, 70 delegaciones internacionales, o nos invitan a conferencias, o me llaman de Chile para asesorar eso, o de Buenos Aires, cosas concretas, etc. Ya sé que a veces molesta porque todos tenemos trabajo aquí y les quito recursos de sus áreas operativas normales pero seguramente después estarán contentos de decir "¿qué hacemos nosotros? Ser referente". Cada bolita tiene que tener un objetivo estratégico que ha de ser medible. Pero entonces te encuentras que un día viene un colaborador que dice "tenemos que medir lo de ser referente". ¿Cómo lo mides esto?, pues decimos "¿sabes cómo lo podemos medir?"; nosotros tenemos muchos compromisos internacionales, si somos referentes es porque tenemos estos compromisos, porque estamos en la Organización Mundial del Transporte, y hay un "Feedback"; si estás allí, si haces bien tu trabajo allí, te conocen bien y dices "voy a proponerles que la medición sea el porcentaje de cumplimiento de nuestros compromisos de asistencia a reuniones internacionales". La idea le pareció excelente.

FT: ¿Cómo ves que se está viviendo la estrategia en la práctica?

AB: ¿La metodología, la estrategia, las bolitas, los planes?

FT: No, al final, ¿cómo las personas que están aguas abajo están viviendo o no lo que la dirección, cuando establece su estrategia y sus prioridades, sus planes, sus grandes objetivos...? ¿Cuánto esto permea hacia abajo o todavía abajo se sigue viendo como algo un poquito alejado, algo de la dirección?

AB: Mi actual situación, donde mis aguas abajo son cortas y de alto nivel, o sea de manera directa yo tengo 3 inmediatos colaboradores, altísimos directivos de la casa; y después los negocios que tenemos son marginales (desde el punto de vista del volumen) pero son de otro estilo y otra cultura. Dicho esto, yo creo que tradicionalmente ha permeado bien, pero aguas abajo son inteligentes y tienen una elevada capacidad

de percepción; no te digo de buena percepción, porque a veces como es una percepción sin todo el conocimiento de causa tienden a ir a los límites, a los extremos, es decir a lo malo y a lo bueno.

Yo creo que nos falta algo en estos momentos... caímos en el extremo de cantidad de reuniones para planes estratégicos y planes de actuación. La gente está hasta cansada, está todo el día con planes de acción y planes estratégicos. Eso se discutió, eso se planteó abiertamente y se recondujo, y ahora es más racional. Además de no ser mi época en el sentido de que no tenga la máxima responsabilidad de aplicarlo, estoy un poco más lateral, por lo tanto no sé cuál de las dos cosas influye en la decisión, pero me parece que falta esa estructura piramidal de alineamiento rápido. Pero creo que eso viene motivado por circunstancias más complicadas ahora, hemos tenido una reciente modificación organizativa y eso lo complica un poco más porque mientras que creo que la nueva vicepresidencia será menos... irá aprendiendo la necesidad de que la relación empresa-propiedad, el día a día de la empresa, que esté derivada, aunque sea virtualmente.

FT: A futuro, ¿tú cómo crees que debería evolucionar la función de Dirección Estratégica, la estructura, la forma de vivir?

AB: Por ejemplo, la organización no entendió la creación de la Dirección Estratégica. No la entendió por la persona, no la entendió porque la Dirección Estratégica es la máxima autoridad de la casa. Detrás del Director General viene el Director de Metro. Es el Director General quien ha de trasladar la estrategia. Y si el Director de Metro discute la estrategia con el Director de Estrategia aquí la cosa se empieza a complicar. Esa es mi opinión. Es decir, la función de la Dirección Estratégica, como un soporte a la operatividad o a la metodología sí, pero la Dirección Estratégica que sea la alta dirección de la casa, no lo sé. Claro, me tengo que guiar por estos años del 1986 al 2001, y en estos años la estrategia la marcaba, no sólo una persona, sino Consejeros Delegados, Directores Generales de direcciones funcionales, corporativas...y al final tomaba la decisión quien tenía que tomarla.

Entonces cuando tú me preguntas cómo ha evolucionado la función de la Dirección Estratégica, en una organización como TMB, está muy ligado al CEO, pero no ha de ser un filtro del CEO para temas importantes, no lo puede ser; si es un filtro, aleja también a la alta dirección. Seguro que no es lo que me toca decir según el manual, pero en nuestra empresa la Dirección Estratégica de hoy no existe porque ha dejado de existir la dirección general estratégica. El departamento de planificación estratégica, ha de ser un soporte para asegurar la rigurosidad y la corrección de la metodología, de la no burocracia, dar soporte a las direcciones operativas y funcionales para que su objetivo no sea llevar la metodología sino...que sea un soporte, un sitio con un frontón con lo cual discutir, sobre todo el tema de objetivos, el poner orden en los planes, pero no puede ser que diga que planes estratégicos solamente puede haber 5 o 2 o 10 o 12. Se ha de implicar al jefe, el gran jefe se ha de implicar, ya que sabe lo que es estrategia, y si él dice que lo va a seguir lo sigue, porque por eso es estratégico. Y se sigue con discusión y peleándose. Yo encuentro bueno que en una organización haya discusión.

FT: Entonces tú ves más esta función no como filtro intermedio entre el CEO y la línea sino como una especie de cosa lateral que ayude a que funcione la cadena de ejecución. Ha de estructurar, dar un soporte como una contribución más que en un escalón intermedio.

AB: Sí, los años en que he estado Director General, con una gran suerte he tenido una relación excelente y una química perfecta con el CEO, con el consejero delegado aunque es difícil cuando hay un consejero delegado y un Director General y el resto de la operación. Venía de lejos la química, pero hubo un presidente, cambió el consejero delegado y mantuvo el Director General que era yo. En esta época que era una época excelente, yo no me imagino tener un director general de estrategia o un departamento de estrategia que me filtre el tema. Lo que me interesa a mí lo tengo que llevar directamente. Pues lo otro será para ayudarme, para introducir mi metodología, "Controller", etc. Pero que no me pongan filtros, ni a mí ni al Comité de Dirección. Yo creo que en este momento hay filtros excesivos, los había y los sigue habiendo. Cuando tenemos el director del área cliente o comercial filtrado, o el director de sistemas filtrado no vamos bien. Yo te hablo por la experiencia de la riqueza de las aportaciones en un Comité de Dirección donde tienes a los del negocio bien potente, a los funcionales de administración, etc.

FT: ¿Cómo ves estos grandes retos que habéis establecido a muchos años vista en cuanto a evolución demográfica, estas grandes visiones a largo plazo?

AB: Lo del "Visioning" no lo entiendo mucho yo... Cuando te hablo de "Visioning" ¿sabes lo de que te hablo?

FT: Del tema de los grandes retos demográficos, de comportamiento...

AB: Más que reto demográfico creo que los retos que tenemos como empresa, es producir transporte público. Es motivador el desafío de la línea 9, líneas automáticas, todo esto... Yo tengo serias dudas no por la capacidad de la empresa sino por la incoherencia de los decisores políticos en Cataluña, sean el color que sean, me da igual. El reto es importante, y en este sentido veo que puede afectar a la capacidad de respuesta de TMB.

Te pongo un ejemplo, En 2008 estamos en un proceso de crecimiento, hay que abrir nuevos tramos de líneas, más oferta de autobuses, etc. y habrá problemas financieros enormes y por lo tanto lo estamos discutiendo con el Comité Ejecutivo, discutiendo la reducción de servicios, y acabamos de ampliarlos: metro nocturno, etc.... Una estructura no funciona así. Cuando el otro día se dice que se paran todas las inversiones, se para toda la entrada de personal (menos el mío porque si no entran personas no tengo ingresos porque es un negocio distinto del regular y por lo tanto no hay problema) yo ruego si le parece bien al Consejero Delegado y a todos los compañeros no transmitamos eso hacia la estructura. No podemos decir a la estructura que acabamos de ampliar el servicio de metro y que vamos a empezar a reducir el servicio de metro. ¿Por qué no podemos? Porque esto hace que inmediatamente la gente dice "Alto! Íbamos por aquí, ahora vamos por allá...". Me espero ya me dirán por donde voy y que decidan ellos. Esto es lo más peligroso para una organización, que la estructura

intermedia o superior, o por debajo de la dirección diga “que decidan ellos porque veo que no se están aclarando y esto es grave”. Yo siempre les había repetido muchas veces “por favor, decidid aunque os equivoquéis”. No dejarse equivocar por no haber decidido.

FT: ¿Hay alguna otra cosa que te gustaría comentar, que no te haya preguntado o que no ha salido en la conversación? ¿Te sientes cómodo?

AB: Yo sí, me siento cómodo en la conversación...

Entiendo que en la Dirección Estratégica en la gestión pública, hay que distinguir: Primero mi opinión sobre la Dirección Estratégica, que hemos hablado mucho, pero en la administración pública distingo entre la Administración Pública y la Empresa Pública. Yo he estado en Administración Pública, (en una Administración Pública especial, porque era universitaria, en la Autónoma de Barcelona con una época y unos rectores y unas autoridades políticas en el país dispuestas a dejar hacer cosas aunque bordeásemos la ilegalidad, conozco a varios Ministerios porque han sido mis interlocutores) y conozco la Empresa Pública. Lo fundamental es la profesionalización de la gestión en la empresa pública, pero eso de la profesionalización el que se lo ha de crear es el propietario; mientras eso no pase pues quedaremos muy bien hablando de Dirección Estratégica pero no será para explicarlo como eso se hace. La profesionalización de la gestión ha de ser porque la propiedad está convencida de que la gestión ha de ser profesional, es decir cuando el alcalde de Barcelona te pide un autobús, y te hablo de 1986 porque quiere pasear a no sé qué, da igual y dices “sí, y es tanto”, “¿cómo que es tanto?”, “sí, que se paga”; y si no hay otra opción, que es otro autobús evidentemente, pero yo le alquilo este autobús. Eso no es que seas un buen gestor, sobre todo el que tiene mérito es el propietario, que permite esto y que te dice “es verdad, sino lo hago así acabaré pidiendo muchos autobuses porque salen gratis”.

Adolfo Céspedes y Carmen Vidal

Entrevistados: Adolfo Céspedes (AC) y Carmen Vidal (CV).

Entrevistador: Francisco Trullenque (FT).

FT: Desde vuestra perspectiva de control de gestión ¿cuál ha sido la historia de la implantación de la Dirección Estratégica estructurada en TMB?

AC: En los 19 años que conozco esta empresa, que llevo trabajando en ella, siempre he visto que aquí que teníamos una Dirección Estratégica pero que estaba basada en los planes de empresa. Siempre al nivel de Control de gestión recorríamos a la redacción de los Planes de empresa que actualizábamos cada 4-5 años con pocas novedades, en aquellos momentos no teníamos muchos recursos y tampoco era tan difícil prever el futuro. Y todo esto a partir del año 90-91 con los planes de empresa se formalizó a nivel contractual, lo que llamamos el contrato programa con las Administraciones. Entonces ya pasamos a tener la estrategia en un documento, que encima nos representaba recurso. Esto siguió funcionando. A eso le aplicamos una DPO, a partir del año 90, para implicar a las personas con objetivos que necesitábamos para poder cumplir estos contratos. Esta DPO fue evolucionando y allí le añadimos a todo eso lo

que llamamos el EIS (*Executive Information System*). Primero hicimos un diccionario con los términos, los ratios, los indicadores, etc. que eran necesarios para poder dar soluciones y crédito a lo que estábamos cumpliendo con esa estrategia. Todo eso se fue uniendo, un amalgama, ya teníamos buena información y teníamos la gente alineada al nivel de objetivos (sólo personales) y un marco contractual que nos obligaba. A la vez, este contrato programa fue evolucionando de tal manera que ya no sólo era un sitio donde nos decía que oferta íbamos a hacer y con qué coste sino que nos exigía llegar a unos ítems de calidad. Por ejemplo uno tenía que tener un cumplimiento de que el 96%, era índice de calidad visual con el cliente, es decir ya nos obligaba. Así es como funcionaba hasta finales del "siglo pasado".

La empresa iba creciendo bastante. Hay un plan de duplicar la red a través de la línea 9 y de otros tramos de líneas, esto ya hay que fundamentarlo más. Estuvimos leyendo, documentándonos y viendo presentaciones de "Kaplan" y "Norton", y que al final si introducimos esta metodología, que a la vez nos obligaba la tecnología, porque EIS, donde lo teníamos, era una plataforma antigua, y a través de la tecnología aprovechamos el cambio del Euro. Lo aprovechamos todo para meternos en el "Hit-Parade" de la "Strategic Enterprise Management" (SEM) de SAP que en esta época nadie lo tenía en España.

¿Por qué SAP? El 80% de la información la tenemos en SAP.

A través de todo esto empezamos a estructurar, volvimos a definir el EIS (*Executive Information System*), los objetivos personales y empezamos a poner objetivos por áreas. Empezamos TMB, Metro, Autobús, y el resto de las áreas (que dan soporte como: personal, administración, informática, comercial o clientes en este caso, etc.). A partir de ya tener los objetivos estratégicos, los definimos en un par de jornadas. En principio tendíamos 50 bolas. El problema no es saber si hay 50 bolas, sino si sabes medirlas, si va bien o no la bola. Eso llevó múltiples ajustes. La información a través de este método como la tenemos estandarizada y fluye directamente así que iba informando a los mapas, no había muchos problemas, esto es automático. Excepto si hay un encuesta dos veces al año, pero gravamos estos valores y ya está. Independientemente de estas cosas es todo automático, viene todo integrado en el SAP, el cual viene cada mes, por ejemplo: El modulo de mantenimiento te viene las averías, el modulo de RH te viene las plantillas....

Si que podemos mantener todo esto. El 80% de la arquitectura de la información es SAP.

A todo esto de la estrategia, le añadimos o cambiamos el modelo de retribución variable. Como ahora no sólo tenemos objetivos personales sino también objetivos de TMB/de negocios, cambiamos un poco la distribución de ese variable, para simplificar, tenemos un variable, que va en función de las categorías profesionales de la gente, que se divide en 3. Cuanto más arriba estás más peso tiene la parte económica o TMB, y más abajo los personales o la gente de tu departamento. Teníamos implicada la organización a través de la retribución, todo esto ya formalizado y con un nivel de funcionamiento aceptable y bueno, se creyó necesario además, con la ayuda de vues-

tra empresa, generar lo que aquí llamamos Programas Estratégicos y Programas de Actuación.

Los Programas de Actuación no son nada más que aquellos objetivos que requieren recursos, tanto materiales como humanos, que son transversales, que necesitas a más de una persona y que a la vez el resultado de ese buen programa ayudará a conseguir los objetivos estratégicos. Y la diferencia entre estratégico y de actuación: La primera fue cuando ya hay objetivos bianuales o de más de un año son estratégicos, pero cuando ya los tienes definidos ya sabes que el programa lo pasamos de actuación para ir siguiéndolo, pero ya no requiere esa profundización. Todo eso incluso cada semana (el viernes) repasábamos uno o dos planes estratégicos, la gente (con Constantí, con el director de planificación y de organización, con el director de control de gestión y con el subdirector, etc.) daban cuentas de cómo iban sus objetivos, para que la gente también viese que no estaban solos en el mundo. Luego hacíamos un par de sesiones al año en el que nos explicábamos el conjunto de los programas.

Esos programas pueden tener grupos de 8-10 personas fácilmente y de áreas absolutamente diferentes. Como mínimo coges esa línea que necesitamos tanto con lo retributivo, como con los mapas.

CV: Está claro que ligábamos estas acciones concretas a la estrategia, les explicábamos la estrategia. Teníamos todo en un sistema consistente.

AC: En 2008 hemos hecho alguna novedad, hemos “adelgazado” un poco los mapas estratégicos de Metro y TB, sobretudo en la perspectiva financiera, que para nosotros es una palanca. Yo quiero satisfacer al cliente, nada más, esta perspectiva para nosotros, los recursos son para todos, no lo distinguimos evidentemente, los que están en nomina de metro reciben recursos de metro, y los que están en nomina de TB reciben recursos de TB pero los recursos los pedimos para TMB entero. Con lo cual con los objetivos estratégicos de TMB financieros, hay bastantes. Al nivel de personas los objetivos estratégicos que queremos, los Recursos Humanos (calidad, con que rentabilidad, con que productividad) no hace falta, si que a lo mejor habrá una o dos bolitas, por la idiosincrasia de cada una de las empresa, el resto de los procesos, sí que cada empresa tiene los suyos. En clientes nos enfocamos en distinguir los diferentes productos porque básicamente lo “Hard” lo tenemos en TMB. ¿Qué conseguimos con esto? Focalizar más.

La segunda novedad de este año: de todas las bolas que podemos tener en TMB, sólo hemos cogido 15 indicadores para evaluar el mapa, el resto de las bolas tienen unidos programas de actuación o estratégicos. No hay ninguna bola que esté libre. Podríamos medir todas las bolas pero con estos quince ítems se puede focalizar mejor. Cada perspectiva tiene un peso, cada indicador tiene su valoración dentro de esos pesos. Pero el mapa entero será evaluado por estos 15 indicadores. Lo mismo hemos hecho en Metro y Bus, y también en el resto de las áreas. Principalmente lo importante es tener clara la estrategia de tus dos negocios y la parte conjunta, que ya estamos más unidos de soporte. ¿Cuál es la diferencia entre TMB y Metro TB? TMB, aglutina los dos negocios, más todo el soporte y otras actividades que pueda tener nuestra compañía....

Nos hemos quedado con 12 programas estratégicos y 25 de actuación. Y esto, como todo, empezamos con 50, porque el que no tenía un programa estratégico...todo esto lo hemos ido consiguiendo, y en estos momentos está todo bastante claro.

CV: Al nivel de la tecnología hemos incorporado una parte de un gestor documental en entorno colaborativo para poder compartir toda la documentación que se genera en los programas, aquí se genera una cantidad importante de documentación, para que todos los miembros del programa puedan acceder a esta información, pueden estar al día de lo que se está haciendo, pueden colgar temas, ver reuniones, prestaciones, actas...

AC: En esto fuimos los pioneros del entorno, hicieron una prueba piloto en TMB y luego como siempre nos apuntamos.

CV: Luego montamos un sistema de "Workflow" para validar el programa. El programa se define, tiene que pasar por un circuito para que se vaya dando a conocer, para que se impliquen también los responsables no solo los del equipo, sino sus superiores.

AC: Van viendo la evolución y tienes que dar tu OK a los objetivos, al "Timing", a los resultados. Hay que ver si la planificación previa se va cumpliendo. Tenemos un modelo de seguimiento también de estos programas. Es en principio como una visión.

FT: *¿En qué os ha mejorado la gestión, el control de gestión el hecho de pasar de tener indicadores antes de SAP a tener una estrategia más estructurada, unos programas? ¿Mejora algo, que aporta?*

AC: Esta empresa tiene varios negocios y la estrategia de cada negocio está muy clara: fiabilidad, seguridad, calidad, todo eso está unido.

Lo que sí que nos ha mejorado es el conocimiento que pueda tener el resto de la organización de los negocios o los negocios del resto de la organización. Para tener más versatilidad y jugar a tener muy focalizados los objetivos. No poder decir que no se conocen los objetivos, que no les llegan...otra cosa es que se utilice. Nos ayuda a vincular más fácilmente la organización y a que tenga mucho más conocimiento y para poner orden. Con esto es mucho más fácil. La gente ya sabe qué presupuesto va a tener, dónde lo va a invertir, porque además, lo ha dicho. Cuando las cosas quedan recogidas en programas, la gente tiene que decir "No me he gastado esto porque no me ha dado tiempo..." Antes un presupuesto era una "carta a los reyes", unos recursos y después un ajuste, y detrás todo el tema de mantenimiento, pero que en cierto modo, no jugábamos.

Luego abrimos órdenes estadísticas en cada uno de los centros de gestión, de coste, como los queramos llamar en los cuales ya imputamos, no solamente por la naturaleza contable sino en donde se ha hecho ese gasto. Entonces tenemos el dónde y el qué. Todo eso nos permite, todo este sistema a que la gente ya se sienta responsable de todo lo que está administrando en personas, recursos etc.

CV: Otra cosa que ha mejorado mucho es el trabajo en equipo. Los programas son transversales e intervienen todas las áreas.

AC: También ahora hay verdaderas apuestas en la tecnología: fiabilidad, seguridad e intentar hacer más con menos recursos o con menos subvenciones.

FT: ¿Cuál es el impacto de esta política de hacer más con menos? Tener una Dirección Estratégica que se afine más, ¿ayuda a que las compañías sean de verdad más eficaces y eficientes?

AC: En términos de eficacia ¡seguro! Se ha ido consiguiendo dar mayor servicio seguro, sobre todo en Metro; en Autobús tenemos un problema porque necesitas una persona por cada volante. Puedes hacer más en el sentido de que lo hagas mejor, pero no puedes ni adelantarte ni atrasarte. En Metro damos una oferta mucho mayor con una plantilla inferior a lo que se hubiese gestionado hace unos cuantos años, en esto nos ha ayudado también el sistema organizativo. Hemos conseguido, firmado convenios que nos permiten tener más polivalencia y movilidad con la gente, tener una serie de cosas que evidentemente nos ha ayudado. Pero en la base, sabiendo lo que teníamos que hacer, con que costes, nuestros recursos etc. siempre hemos jugado con la estrategia de intentar minimizar los costes a través de temas organizativos. Nuestra estrategia es mejorar la organización, más movilidad, tener gente polivalente... Porque en cuanto a las instalaciones y el mantenimiento, cada vez tenemos menos horas para hacer el mantenimiento porque ya abrimos toda la noche del sábado, también abriremos una hora más. Por eso nuestro mantenimiento es nocturno. Entre que tomas el servicio y lo tienes que cerrar, y que abrimos a la 5h...

Pero sí se ha obtenido, a través de una buena comunicación de la estrategia y de una buena organización del trabajo, una mejora de los ratios de productividad. Está en crecimiento, evidentemente, pero en las horas punta tenemos 30 metros más. Sí que hay más gente porque hay más estaciones pero no en la proporción anterior.

Y luego también tenemos mucha polivalencia en temas de talleres, hemos ajustado categorías. La gente empieza a entender que hay una evolución tecnológica en los autobuses. Ahora el perfil es más electrónico. Todas esas novedades en tema tecnológico.

FT: ¿Cómo se ve este tema de la Dirección Estratégica por parte de la gente? ¿Cómo lo perciben? ¿Es algo que les motiva, que les ayuda?

AC: Es una apuesta que se hizo en su momento y la Dirección está absolutamente de acuerdo. Esto ya no se pone en duda.

Para el resto de la gente hay dos grupos. Hay gente que a través de todo esto se ha integrado más en la organización, yo creo que hasta han prosperado dentro de sus sitios. Si hiciésemos una lista de la gente que ha empezado a tener algún programa hoy han progresado. Los empleados son en general licenciados, entonces han cogido la estrategia como una "fuente de beber cultura" dentro de la organización. Para la gente hace nuevas cosas y se motiva, e incluso ha ido bien para la organización des-

cubrir gente que estaba escondida pero con talento. Recuerdo que cuando definimos el "Visioning" dije que no quería ver siempre la misma gente en las reuniones, quería ver gente nueva, gente que no conociera, pues ahí emergió gente que ahora está en puestos incluso de dirección. La estrategia permitió la promoción, también porque era buena época, había muchas jubilaciones, se nos ha jubilado el Dir. Financiero, el Director de Metro, y muchos cargos medios, con esto del 15% que te puedes ir a los 60. Este es el grupo más significativo.

FT: ¿Cuál es la proporción de mandos intermedios (licenciados, técnicos) que se han enganchado a la estrategia?

AC: Del Global el 60% están plenamente implicados, ya lo viven como un tema normal. Luego tenemos el otro 40% que son la generación, la mía a lo mejor, de 50 años en la que hay más burocracia, y ven todo cambio como un control, una investigación sobre ellos. Esta gente, la mayoría está en sitios que no molestan al otro 60% (gente buena, trabajo no muy técnico), y no conseguirás engancharles ni a estas ni a otras cosas. En resumen, siempre hay gente que no le interesa y que no le va a interesar nunca. Otra cosa es que contra más metidos estén sus responsables, más van a hacer de lo que haría si no les dices nada, que lo hacen pero les cuesta.

CV: Curiosamente al principio cuando empezamos teníamos mucha más gente de este otro lado y se han ido integrando e implicando. También ves gente que nunca hubieras pensado que se iban a implicar y se han ido integrando.

AC: Ha habido gente que han sido facilitadores del sistema arrastrando a otros. En general el resultado ha sido bueno. Lo veo bien y ahora bastante estable, tampoco hay que marear mucho la organización cada año, hay que dejar que se consolide.

FT: Ya que estáis contentos de los resultados, ¿cuáles han sido los factores críticos del éxito del proceso y las mayores dificultades y barreras que habéis encontrado en el camino? Que ya lleváis mucho recorrido

AC: La clave de este modelo es que el cliente te compre el producto. Podemos intentar llevarlo aquí solitos como lo hemos hecho durante años con la DPO, pero si los clientes no te lo compran no hay nada que hacer. Eso para mí es crítico.

En cuanto a las barreras, son de la parte más técnica de las áreas de negocio, es decir la gente que lleva el mantenimiento, la explotación, los talleres, etc. Esta gente puede tocar cosas, un año por ejemplo quise hacer un índice de calidad técnica, coger un polinomio con una serie de ítems para tener una cifra y no estar viendo 10 ítems cada vez, ahí tuvimos que romper barreras lo que son los servicios centrales de cada área de negocio no porque ya están acostumbrados, pero sí las infraestructuras centrales de Metro. Era un sitio duro con el Sr. Arcalla, porque este hombre tenía grandes responsabilidades, y la estrategia la tenía muy clara: no tener accidentes, que funcione todo, que no tener que desalojar metros, es decir calidad.

FT: ¿Este proceso llega a la base (conductores de autobuses o de metro, taquilleros...)?

AC: No, esto no está permeabilizado en ningún caso. Les llega un poco a través de las revistas de la empresa pero no tienen objetivos. A parte de los directivos y técnicos los que tienen objetivos son los Mandos intermedios.

Los Mandos intermedios de autobuses sí que tienen objetivos, objetivos grupales. Son objetivos apoyados en una cierta retribución variable. Estos son los jefes de los conductores pero eran conductores, entonces estos objetivos permiten sacarlos un poco, marcar un poco esta diferencia. Pero al final incluso ni a este colectivo le llega el tema de los mapas estratégicos.

FT: ¿A cuántas personas al final llega el tema de los planes estratégicos, etc.?

AC: Alrededor de 350-400 personas. Pero todo el mundo puede consultar la estrategia. La estrategia de la compañía es pública. Nunca capamos la información.

FT: Al final estamos hablando de transparencia. ¿No habéis tenido barreras por el hecho de querer...?

AC: No, es que yo lo he hecho al revés. Nunca acepté las barreras a la información. No puedes tener barreras, es lo contrario que tú estás exigiendo. Si yo le pido a una persona que me de información. Pues esta persona tiene el derecho, antes de venir a verme, ver cómo está todo, cómo va, verse él mismo reflejado...Yo siempre les abordo directamente. El jefe conoce los objetivos de su equipo pero los miembros del equipo también pueden acceder a los objetivos de su jefe. Nadie nunca en esta casa nos ha puesto barreras. La transparencia aquí esta respetada, siempre ha sido absoluta. Nadie nos ha puesto ninguna pega, ni problemas. Para ellos es muy normal este tema.

CV: En el tema de los indicadores también la claridad y la transparencia corporativa son muy altas.

FT: ¿Cómo se están viendo esos retos que tenéis a largo plazo, los proyectos más Visioning? ¿Cómo evolucionan los hábitos de la gente, la demografía? Todo el tema de visión.

AC: Una ardua labor, tenemos una persona dedicada a la administración de todo eso. Y están saliendo resultados potentes, bien trabajados, bien descritos y bien definidos. Después matizamos la imagen con diferentes escenarios: ¿cuál sería el escenario si no tuviéramos límites?, cual es él normal... Y si tenemos límites en términos de recursos, si el nivel de recursos es normal y si tenemos más recursos que lo previsto, ¿hasta dónde podríamos llegar de acuerdo con las posibilidades de recursos? Tenemos esto bien definido.

Iniciamos una nueva línea, una línea de medio ambiente y sostenibilidad. Porque ya lo habíamos puesto en misión y visión y entonces nos faltaba. Este se acabará en junio, y los otros a mediados de abril todos se cerrarán, con escenarios hechos, con recursos y objetivos bien evaluados. Ahí también hemos puesto una hornada de gente joven porque entendemos que son los futuros directivos de la compañía.

FT: ¿Qué tal están funcionando los seguimientos de los distintos tipos de programas? ¿Son ricos, participativos, mejoran o empeoran con el tiempo? ¿Seguís haciendo seguimiento?

AC: Yo creo que están funcionando bien. A veces sí que hemos tenido un fallo, y es que hemos agrupado en un sólo programa varios aspectos. Entonces es complicado ver el conjunto de esto. Hay temas de información al cliente, en el que juntamos temas de Metro, de Bus con temas más tecnológicos... Esto quizás tendríamos que haberlo definido de otra manera. Hay diferentes expositores y dices esto lo tendrías que haber definido de otra manera.

Pero aparte de esto (porque éste problema es más propio del programa de información a los clientes) en programas bien definidos/concretos miramos como vamos, notamos desviaciones y las corregimos. Y después éxitos o fracasos/puntos fuertes o puntos débiles para anticiparnos a lo que pueda pasar. Intentamos que este programa se cumpla.

FT: ¿Estos programas, una vez definidos y a medida que van avanzando se van reorientando de manera importante o se ejecutan como fueron diseñados?

AC: Hay reorientaciones, sobre todo de carácter temporal. A veces también debemos reorientar completamente programas que no funcionan. Pero los cambios mayores son temporales. Si hay algo que modificar se modifica.

CV: A veces te encuentras con gente que quiere convertir acciones en programas, para tener recursos, para dotarles importancia.

AC: Sí, a veces les dejamos tener programas internalizados, que son de su propia área.

FT: ¿Cuales son vuestros próximos planes de futuro? En los próximos dos años, ¿cuáles son las evoluciones previstas de este mecanismo?

AC: En 2 años, no tengo puesta ninguna mejora de carga puesta para la Dirección Estratégica. Sí que queremos mejorar y estamos en ello, el sistema de informaciones, no solo tener indicadores con su historia y jerarquía, sino sacar también el porqué de esa desviación o de este cumplimiento respecto a los objetivos. Dar a las personas mucha más información para permitir una mejor gestión.

Vamos a consolidar lo que tenemos, no vamos a cambiar nada especial: no me falta ni me sobra nada. Vamos a conservar y consolidar el sistema estable y sencillo que tenemos ahora. Hay que dejar a la gente tener una visión un poco estable

FT: Para resumir, al final, ¿merece la pena?

AC: Sí claro, por descontado. La forma me da igual pero hay que tener una dirección, un método, un faro, una línea, y la tienes que llenar de información. Yo creo que sí, y yo lo hubiera hecho igual. Quizás podríamos haber hecho el proceso de otra manera, quizás el módulo podría haber sido otro, podríamos haber ido a un FQM en vez de BSC

pero seguro que algo tendríamos. Todas las organizaciones tienen que tener una gestión estratégica, de una forma u otra, aun más en este mercado abierto donde estamos compitiendo en todos lugares con todo el mundo. La necesidad es una estrategia concisa y clara: pocos ítems pero muy claros.

Enric Bech

Entrevistado: Enrich Bech (EB).

Entrevistador: Francisco Trullenque (FT).

FT: Bueno Enric, si te parece bien me gustaría que nos comentaras cuál es tu experiencia (llevas muchos años en la casa, has vivido muchas de las etapas de gestión y de Dirección Estratégica), me gustaría que nos comentaras bajo tu experiencia y perspectiva el porqué una Dirección Estratégica, una importancia a la estrategia, a su despliegue, a su ejecución, a su implantación en TMB y cuáles han sido las etapas que se han ido cubriendo.

EB: Llevo desde 1974. Empecé en autobuses, las gestiones de las empresas, aunque teníamos un gerente en común "un consejero delegado", estaban completamente separadas. En aquella época, era como un desierto, se hacía un presupuesto anual, puramente orientativo, pero lo que es una previsión a medio plazo, una gestión estratégica no existía, era más intuiciones, que un trabajo serio.

La situación cambió bastante a partir de los primeros ayuntamientos democráticos en el año 79, especialmente cuando vino un equipo liderado por Mercè Sala en el año 80, que trajo un nuevo Director General, que era Molina y un Director de la Administración. Trajo a un equipo que lo que primero que hizo fue intentar juntar la gestión de las 2 empresas en cuanto a órganos de dirección. Y fue cuando se inició este trabajo.

Al principio se continuaba con la idea de los presupuestos anuales. Y hacia el año 82 hubo 1 consejero, Rodríguez Baigaret "conocido en el mundo del transporte", que insistió al consejo en hacer un plan de empresa a 5 años como en París y que aquí había que hacerlo igual. Un poco era visto como un "pesado" por su plan de empresa.

Se cogió a la RATP de París como consultora e implantó el plan de empresa.

Yo estaba al frente del departamento de Control de Gestión, aunque se nombro a un ingeniero de metro para llevar el plan de empresa, como no había estructura, se me pidió a mí que ayudase a desarrollarlo con la estructura del departamento de Control de Gestión. La verdad es que me pareció una maravilla, era un elemento muy importante sobre todo en una época difícil con muchas dificultades financieras, había prolongaciones de líneas de metro en marcha,... era una época de mucho cambio y nos preguntábamos "¿y todo esto cómo lo vamos a asumir?"

El Plan de empresa te permitía ver lo típico: DAFO, se hizo el típico cuadro de cruce, se diseñaban las líneas estratégicas, y sobre todo al final, se ponían todos los planes operativos de las distintas áreas, encaminadas todas a los objetivos comunes que se habían fijado, etc. Esto fue un gran avance en materia de Dirección Estratégica en la

empresa. Se estuvo haciendo cada 4 años pero cada año se rehacía el plan corriendo un año más. Cambiábamos las cifras que habían cambiado durante el año o apuntábamos nuevos acontecimientos no previstos. Esto fue el primer gran avance.

Luego hubo una época, hacia los 90 que debido a cambios en el equipo, se entró en época de cierto relajo en cuanto a la firmeza de hacer cada año el Plan de empresa y entonces se hacía solo cada 3 ó 4 años. Pero como mínimo persistió la idea de tener un plan de futuro, fijar objetivos, de encaminar las actividades de las diferentes áreas de cara a esos objetivos de futuro.

A comienzos del 2000, con la llegada de Constantí, se volvió a revitalizar esta necesidad, pero entonces ya con nuevas variantes que habían salido: el "*Balanced Score-card*" y otras... A partir de ahí hemos implantado, y ahí con vosotros en participación todo el sistema actual y ha vuelto a resurgir toda la idea de Dirección Estratégica.

FT: Que diferencias ves entre lo que se hace en este momento con el desarrollo metodológico con la visión del DAFO, de dónde estamos a partir de mapa estratégico, indicadores que lo miden y programas estratégicos y planes de actuación. ¿Tú crees que esta formulación, esta estructura, ayuda a concretar las cosas?, ¿lía más que ayuda?

EB: Yo creo que ayuda, a pesar de que aparentemente lía. Explico el tema: Esto ya ocurría cuando hacíamos el análisis estratégico de los planes de empresa, aquello de los cruces de fuerzas, cuando es positivo, cuando es negativo... como se define la estrategia. Pero lo importante de esto es que obliga a la alta dirección a sentarse y a discutir sobre dónde queremos ir, como empresa qué tenemos que hacer,... El hecho de tener que dedicar unas sesiones y que a veces, nos confundamos y preguntarnos ¿esto concuerda con la misión, visión? El hecho de discutirlo en sí yo creo que es fundamental porque obliga a abandonar el día a día y pensar en el futuro y a definir que queremos hacer de cara a ese futuro, luego tendremos las dificultades que haya o que aparezcan. Lo importante son esos momentos de discusión y de debate.

FT: En esto de la estrategia hay dos escuelas: Las personas que creen que esto de la estrategia merece la pena porque ayuda pensar a reflexionar, y luego quién dice vamos a dejarnos de estrategia y vamos a ir al día a día. Tú, ¿cómo ves esa dicotomía, cuál es tu posicionamiento y porqué?

EB: Es cierto que hay directivos que son escépticos en este sentido en mayor o menor medida, pero eso de que si no la hiciéramos acabaríamos haciendo lo mismo, yo no lo creo. Yo personalmente creo que no, que con las improvisaciones autónomas de cada dirección no se llega a ese resultado común. Hay que debatirlo y fijarlo y sobre todo hay que tener esa visión a medio y largo plazo de hacia dónde queremos ir para adecuar los recursos de que disponemos para ir en esa dirección. Si no, no se consigue. Recuerdo que una de las razones que impulsaron más cuando estaba en Control de Gestión a implantar el plan estratégico, fue un estudio que hicimos que fue mostrar las tendencias que hemos tenido hasta ese momento como en pasajeros, gastos, tarifa y recaudación de los últimos años, y el futuro si no hacemos nada será este, se preveía catastrófico con y altísima inflación. Por lo tanto era necesario hacer algo. Surge entonces la necesidad de hacer algo y esa necesidad que nadie sabía exacta-

mente qué y además que todo el mundo intuya que haciendo más o menos lo mismo no habría suficiente, esto es lo que nos motivó a decir “tenemos que ver a largo plazo”. El hecho de tener esta visión a largo plazo fue lo que hizo parar y buscar un instrumento que nos ayude en este tema.

FT: Un poco para interpretar lo que dices...este ciclo de pensamiento, esta forma de “vamos a mirar más adelante”, “vamos a contabilizar las cosas”, desde tu punto de vista ha sido clave para romper una tendencia previsible en el futuro que nos llevaba hacia ninguna parte. Nos ayudó a tomar decisiones clave en la organización, nos ayudó a ponerlas en marcha, seguirlas, ejecutarlas...cambiando un poco la tendencia histórica que os hubiera llevado hacia ningún sitio.

EB: En aquel momento, por ejemplo, las redes de metro y autobuses tenían vida propia y por ejemplo una de las decisiones estratégicas fue decir, “hay que concebir el sistema de transportes como un sistema único”. El metro es básico. Y el de autobús es de soporte allí donde había el metro. Y en los corredores donde no haya metro, evidentemente el autobús debe ser el eje básico. A partir de aquí, se hizo un plan de retoque de líneas, cortarlas en algunos casos y alargarlas en otros pero concibiendo el metro como red básica y el autobús como red complementaria y de aportación. Este cambio fue decisivo. Y se hubiera tardado mucho más en tomar esta decisión si no se hubiera hecho esta planificación de futuro.

FT: En un momento determinado, me dices que esto ha servido para cambiar el paso. Ahora estamos en 2008 y tenéis un esquema de Dirección Estratégica ya organizado y además tenéis un proyecto de “Visioning” que dice ¿a dónde vamos hasta el 2015?, ¿qué nos va a pasar, qué grandes tendencias hay, qué novedades pueden introducirse? ¿Tú crees que esa visión estratégica en 2008 sigue siendo importante o lo fue sólo desde los años 1980-90 y tanto hasta el 2000 y hoy podríamos abandonarla?

EB: Yo creo que esto sigue siendo fundamental. Cada año es más o menos decisivo pero hay momentos en que los son más que otros. Este momento 2007, 2008, 2009 van a ser unos años muy decisivos para TMB, para la red de transporte en general. Por ejemplo, hay una línea 9 que se está construyendo que significa casi doblar la línea de metro. Por otro lado, hay un reglamento europeo que obligará a cambiar y a redefinir todas las relaciones contractuales con las administraciones. Está en marcha desde hace años, lo que pasa que los políticos, no se acaban de decidir a incrementarlo, es toda la reorganización del sistema metropolitano, de redefinir la administración en Catalunya y entonces aquí hay una dualidad con competencias entrecruzadas en autoridades de transporte y metropolitanas diría yo, esto sería bueno, para el sistema en su conjunto, redefinirlo de alguna forma clara.

Entonces, todos estos elementos hacen que sea necesario ver con claridad hacia dónde vamos y cómo queremos ir. Yo creo, por lo tanto, que sigue siendo imprescindible el no abandonar y el seguir con un sistema de este tipo.

FT: En las últimas evoluciones de vuestro mecanismo de Dirección Estratégica, que va mas allá de tener un DAFO, se están utilizando otras herramientas concretas como

por ejemplo mapas estratégicos y sus indicadores y sus programas y planes de actuación. ¿Eso ayuda?

EB: Esto, sí que ayuda. Lo que pasa habría que buscar la manera de hacerlo lo menos farragoso posible. En momentos da la sensación de ser excesivamente burocrático.

FT: ¿Qué parte de eso?

EB: Pues sobre todo definir los objetivos, poner los porcentajes... Una cosa buena del sistema es que no se queda sólo en el DAFO, sino que salen unos objetivos generales de empresa que se van desgranando hacia abajo, en cascada, y llevan a objetivos personales de todo el equipo directivo y de mando en general. Hay mucha gente participando en el sistema, y esto viene ligado a la retribución variable personal en función de objetivos. Yo creo que esto es positivo porque contribuye a esta participación. Cuando alguien sabe que está trabajando en una cosa y que tiene que conseguirlo para una fecha determinada, y quiere ponerle mucho esfuerzo no es sólo para ganarse su "Bonus" sino porque también sabe que está ayudando a conseguir el objetivo general de la empresa que es importante. En este sentido, esto es bueno. El inconveniente es que a veces hay que hacer mucho papeleo para todo esto.

FT: ¿Qué parte de papeleo te refieres? ¿Te refieres a los indicadores, a las acciones?

EB: El papeleo de información de seguimiento de cada uno de los objetivos. Esta es la parte. Cuando los indicadores son automáticos, pues perfecto. Es más en el tema de objetivos personales, lo que se hace un poco farragoso.

FT: Y el mapa estratégico, ¿cómo lo ves? ¿Es algo que te gusta, es algo que merece la pena?

EB: Sí, creo que sí, porque hay que tener unos objetivos. La gente tiene que saber cómo puedo contribuir yo a alguno de los objetivos de la empresa. Lo que pasa es que yo creo que lo teníamos demasiado complejo (había demasiadas bolitas) y este año se ha hecho un esfuerzo de simplificación, que me parece que ha sido muy acertado. El tener relativamente pocos objetivos y muy claros comprendidos por todo el mundo es muy importante. A veces si tienes muchos objetivos no funciona. Supongo que esto es normal, el primer año, lo haces, ves en qué medida falla, lo corriges al siguiente y es cuestión de ir avanzando, en este sentido, soy muy pesimista. Y si no lo hacemos perfecto, da igual, el año próximo será mejor y ya está.

FT: ¿El tema de las acciones cómo lo ves? ¿Esto ha ido evolucionando?

EB: Sí, el primer año que lo implantamos fue una locura, yo llevaba 4 y participaba en 5 más. Era excesivo y al año siguiente se limitó a que una persona estuviera en 4 planes y llevando máximo 2. Que la dimensión se hiciera mucho más asumible/gestionable. Y esto hecho así lo hemos mejorado.

FT: ¿Qué cosas del mecanismo que tenéis establecido crees que deberían mejorarse? ¿Qué hemos conseguido y qué todavía nos queda por conseguir?

EB: Lo que queda por conseguir, es que en modelo cale en el tercer nivel de la organización. Tendríamos que mejorar el sistema. Tampoco sé exactamente cómo, una guía son los comités de área, pero no sé de estos comités para abajo, hasta qué punto trasciende el sistema de objetivos, de programas... El que participa en un programa sí que vive la estrategia de la empresa, pero el resto no vive esta estrategia. Y esto es una cuestión que habría que mejorar en el futuro.

FT: Es decir, el primer nivel está muy involucrado, cree en ello y participa, el segundo nivel algo menos, y ya de allí por abajo hay una oportunidad de mejora.

EB: Luego, en el debate de los temas estratégicos, habría que mejorar la documentación, no todo el mundo tiene el mismo nivel de conocimiento o de formación en temas determinados. Con lo cual si no te han dado la documentación adecuada para este tema, tocas un poco de oídas y a veces te abstienes para no decir una tontería. Es decir, habría que mejorar un poco todo esto, por ejemplo, en temas económicos, hablamos cuatro, y el resto se abstiene, o yo mismo en temas técnicos no puedo opinar, porque no tengo conocimientos para hacerlo, no digo convertirte en un experto, pero si tener más elementos, poder leer, poder contrastar, para poder opinar con mayor fundamento. Esto tendríamos que mejorarlo también.

FT: En cualquier caso, este tipo de dialogo, ¿piensas que os ayuda tener más y mejores perspectivas, entender mejor el negocio y tomar mejores decisiones?

EB: Sí y creo que es fundamental, porque sino en organizaciones grandes como la nuestra, lo hemos podido ver en momentos de una cierta crisis, por ejemplo, de dirección, cuando no sabes por dónde va a ir esa presidencia... ocurre un fenómeno que llamamos "reinos de taifas". Hay un repliegue y cada departamento se ocupa de sus propios temas sin tomar en cuenta el resto del negocio. Pero cuando existe en una empresa un proceso de gestión estratégica de conjunto es cuando hay que participar con el conjunto y tomar en cuenta los distintos enfoques/perspectivas particulares que no entran directamente en nuestra función. Por ejemplo, un director de un área operativa lo que le preocupa es dar el servicio y el coste también le preocupa, pero menos. El meter en el mismo saco y pensar con diferentes enfoques es fundamental.

FT: Parece que no sois la única organización de transporte metropolitano a interesarse por el tema de la Dirección Estratégica, por ejemplo los franceses llevan muchísimos años trabajando de esta manera. ¿Conoces a otras redes este tipo de preocupación?

EB: Si por ejemplo, nosotros vamos a bastantes reuniones de la UITP, yo en concreto llevo, un sub-comité de finanzas y comercio y más de una vez a salido, Hamburgo que estuvieron planteando cosas, Londres, Lisboa... hay bastantes redes en Europa que si que se preocupan y hacen trabajos en este sentido. Yo diría que hay más de una organización que tiene el BSC, o implantado o en proceso de implantación.

FT: En este periodo de desarrollo de la metodología, con esta voluntad de clarificar las ideas, los objetivos, alinear las personas con objetivos y bajar estos objetivos hacia abajo etc. Estáis en una empresa pública y sabemos que este tipo de organización no tiende a gestionar con orientación a resultados sino con orientación a tu propia activi-

dad. ¿Qué barreras habéis tenido que superar? ¿Qué os habéis encontrado en el camino?

EB: En distintos momentos, distintas barreras. Ha habido de todo, desde incompreensión e incluso desconfianza a la labor de la empresa pública...por ejemplo se decía: "TMB es un pozo sin fondo, se echa dinero a dentro y se pierde". Tuvimos que demostrar que no, que aquí estamos por la eficiencia e incluso hace unos años (al final de los noventa) tuvimos que contratar a una consultora de renombre internacional para hacer un benchmarking con 5 otras redes de transporte europeas. Los resultados fueron que obviamente teníamos cosas que mejorar, como cualquier organización pero al final no estábamos tan mal y que en muchos terrenos estábamos más eficientes que los demás. En bus y en metro salíamos segundos de las 5 empresas analizadas. Fue bien porque fue una demostración objetiva. El problema es que lo único que ven es que el sistema requiere cada vez más recursos y claro para un político que tiene los recursos escasos y está sometido a presiones por todos los lados: pero claro, si la ciudad y el futuro lo requiere hay que invertir.

Ligado con este tema hay el problema de la posición permanente entre empresa privada eficiente y empresa pública ineficiente que lleva a la tentación de preguntarse "¿no sería bueno privatizar?", especialmente en periodos de conflictos laborales. Pero la realidad no es esta porque la buena gestión y la mala gestión se pueden encontrar en los dos ámbitos.

Está el tema, todavía no resuelto, de trasladar hacia la base de la organización todo este modelo. Hemos hecho algo, pero hace unos años se interrumpió: convenciones de mando en las cuales se explicaba todos los objetivos de la organización y hacia dónde vamos, etc. Es muy importante porque la gente se siente participativa de un proceso común. Porque de otra manera todo se queda demasiado en la cúpula. Y cuesta que trascienda hacia abajo, aun así llegamos a mandos pero no acabamos de llegar a los conductores, a las personas del servicio atención cliente de metro etc. Este tema no acaba de calar, hemos hecho revistas internas... cuesta llegar, y al final se acaba diciendo que "la estrategia es cosa de directores".

Al inicio había dos problemas tremendos en nuestro caso: una falta de definición de marco financiero y una dispersión importante de competencias en materiales de transporte y entre Administraciones.

Ya desde los primeros Planes de Empresa recuerdo que, poníamos de manifiesto esto, la dispersión de competencias: por ejemplo, el que te daba las subvenciones no era el mismo que te autorizaba las tarifas cuando evidentemente los dos temas son directamente vinculados. Las competencias estaban distribuidas de manera ilógica entre Generalitat, Ayuntamiento, Estado... era un lío. Entonces planteamos la Autoridad Única de Transporte. Esto con la creación de la ATM ya fue un gran paso. Todavía hay cosas que aclarar entre ATM y MT pero se ha avanzado mucho en este tema.

Y luego el marco financiero, antiguamente era el Ayuntamiento que nos financiaba pero no tenía recursos suficientes, todo era muy complicado y se resolvió con los contratos programa. Todas las administraciones que ponen dinero se comprometen a finan-

ciar un programa de servicio específico durante un periodo de tiempo determinado. Esto da una coherencia al tema marco financiero que ayuda mucho a la hora de negociar cualquier recurso de financiación, por ejemplo un crédito. Esta clarificación del panorama del marco financiero la conseguimos en 95: se hizo el primer contrato programa. Fue un pequeño desastre (se comprometieron a más de lo que podíamos aportar) pero corregimos esto al año siguiente. Desde este tiempo, cada año, con cada contrato programa, hemos devuelto dinero a las administraciones con respecto a las previsiones establecidas. Significa que hemos sido más eficientes de lo que inicialmente nos habíamos comprometido: esto también ha ayudado a asentar la idea de eficacia.

FT: ¿En este momento qué retos estratégicos tiene TMB?

EB: La aplicación del reglamento europeo y el sistema de contra actualización que se establece con las administraciones.

El hecho de la puesta en marcha de la línea 9 y todo lo que supone. Porque no es solo la puesta en marcha de una nueva línea sino que se trata de una línea automática con un nuevo sistema de explotación. Esto requiere recursos/inversiones importantes, y conociendo el panorama actual de recursos de las administraciones va a representar un esfuerzo muy importante que habrá que discutir. Pienso que habrá que encontrar un sistema de financiación del transporte nuevo, una ley de financiación del transporte: algo parecido a lo que tienen en Francia, tienen un impuesto específico dedicado a financiar exclusivamente el transporte. Buscar un mecanismo de financiación del transporte porque con el sistema actual, a 3 o 4 años vista, las administraciones se van a encontrar en una situación de colapso porque creo que nuestros requerimientos van a ser cada vez mayores.

FT: En este panorama del futuro de TMB, retador y no continuista, el esquema de Dirección Estratégica que tiene TMB, con el "Visioning" a largo plazo, con los mapas estratégicos, los planes de actuación, los objetivos en cascada... todo este esquema estructurado ¿es un elemento que va a ayudar a clarificar y a gestionar mejor en este entorno?, ¿es una buena idea pero que podríamos eliminar, o es algo que nos va a impedir ser buenos en ese entorno?

EB: Creo que va a clarificar mucho: te ayuda a ver a largo plazo con el "Visioning" y a medio con los programas de actuación.

Lo único es que creo que hay que completarlo cuantificando con números todas las necesidades a 4 años vista mínimo. Es decir, a medio plazo tener una visión de lo que vamos a hacer, dónde nos llevará y lo qué vamos a necesitar.

FT: ¿Detectas una carencia/una oportunidad de mejora en el desarrollo de un Business Plan/plan de empresa numérico que traduzca todas estas apuestas estratégicas en números?

EB: Hay que hacer un plan de empresa de 4 años que ponga de relieve todo lo que va a suponer la compra de trenes, la instalación de la nueva línea 9, etc. en cuanto a ne-

cesidad de recursos, porque las administraciones no se dan cuenta de esto. Nos hemos encontrado en situaciones en las cuales las faltas de recursos se solucionaban apretando el cinturón de los operadores y reduciendo sus necesidades,... Las Administraciones no se dan cuenta que apretándose el cinturón no se soluciona el futuro. El volumen de requerimientos para el futuro es tan grande que hay que hacer un salto cualitativo y para hacerlo nos ayudara todo el sistema de Dirección Estratégica que tenemos, pero hay que poner de manifestó la magnitud del problema para que todo el mundo se dé cuenta y que veamos cómo arreglarlo.

FT: Lo que dices es que habría que redondear el esquema que tenemos traduciendo todos estos retos y apuestas a numeritos para ver que requerimientos de financiación, que nivel de oferta queremos dar, como manejarlo, como financiarlo etc. No yendo año a año, sino abriendo un horizonte de 4, 5 años en el que puedas ver hacia dónde va el futuro.

EB: Año a año es importante pero el salto a los 4, 5 años es brutal. Puede haber situaciones en las cuales los numeritos no sean tan esenciales, porque a veces el cambio es sólo tecnológico. Pero aquí además de cambios tecnológicos y de organización importantes coincide con un requerimiento de recursos financieros enormes.

FT: Esto confluye un poco con la necesidad del transporte, la evolución del propio entorno metropolitano.

EB: Sí, efectivamente. Hay un estudio que pone de manifiesto, que proyectando la evolución de motorización, de la demografía urbana, de las poblaciones en las coronas urbanas,... La conclusión era que si en 10 años el transporte público se queda con la cuota de mercado que tiene actualmente, se llegará a una situación de colapso circulatorio en las carreteras de Barcelona. Por lo tanto era absolutamente necesario desarrollar cercanías de ferrocarriles y potenciar el transporte público como una medida de salvación para el futuro, que se preveía pesimista.

Jordi Pomarol

Entrevistado: Jordi Pomarol (JP).

Entrevistador: Francisco Trullenque (FT).

FT: Buenas tardes, Jordi. Tú llevas relativamente poco tiempo dentro de TMB, con lo cual incorporas una visión muy fresca y por tanto, libre de cargas y de visiones históricas. Cuéntanos un poquito cuál son tus sensaciones, tus impresiones, tu opinión sobre los mecanismos de Dirección Estratégica que has encontrado en TMB.

JP: Pues, te digo para centrar un poco. Yo llevo un año y cuatro meses aquí. Yo entré precisamente con un doble objetivo. Entré hace un año y pico con el objetivo de impulsar todavía más si cabe la estrategia de TMB. Y el segundo objetivo era organizar y llevar todas las áreas corporativas. Ahora tengo una responsabilidad un poco diferente: continúo llevando la estrategia de TMB y me centro ya en temas mucho más concretos como la organización, planificación y estas cosas, presupuestarias, etc. Esto lo digo un poco porque llevo poco tiempo pero he tenido que meterme en toda la estra-

tegia de TMB como ha ido, como va, etc. Entonces las primeras impresiones cuando yo llegué a TMB: jugaba con cierta ventaja porque ya había trabajado como externo en TMB para ayudar en temas organizativos, no tanto estratégicos sino más administrativos. Pero sabía, a base de trabajar con temas organizativos, sabía como ellos trabajaron. Pero lo sorprendente para mí en TMB es lo organizado que lo tienen todo. Eso es lo primero. Lo tienen organizado de una forma muy espectacular. Lo primero es eso. Organizado significa: tienen que tener la estrategia a tal fecha, esto tiene que estar montado de una forma, el aspecto metodológico es muy consistente, es muy sólido. Esto es el primer aspecto, que no es fácil verlo. El segundo aspecto para mí básico – todavía es muy difícil de verlo pero es muy básico – es un brutal sistema de información, de información de la gestión. Millones de indicadores sólidos, compartidos, únicos, discutibles, históricos,...y eso evidentemente te da una capacidad de poder hablar de dónde queremos ir y llevarlo a cosas concretas, y esto en qué nos impactará y cómo lo podemos seguir. Están preparados para todo, en el buen sentido de la palabra. Lo tienen montado, tienen muchos sistemas, con lo cual siguen año a año, han puesto objetivos ligados a estos sistemas y es muy espectacular porque facilita mucho la gestión. Poco a poco lo han ido informatizando, lo tienen informatizado y lo puedes ver en indicadores. Todo eso estaba, estaba cuando yo entré, francamente. Y todo eso a mí me ha sorprendido porque lo que haces con la compañía es muy, muy, muy complejo como es TMB; no sólo es que tenga metros y autobuses sino que en metros y autobuses, dentro de Metro es donde están todas las partes más productivas, todas las partes de mantenimiento, y luego está la operación en sí misma..., en Autobuses tres cuartos de lo mismo. Luego están las cuestiones corporativas, luego tenemos la planificación de la movilidad, luego tenemos las relaciones institucionales... Es un mogollón de cosas, de pequeños grupos. Para hacernos una idea podemos estar hablando que esta organización tiene probablemente más de 300 puestos de trabajo diferentes. Cuando haces una valoración de puestos dentro de una compañía puedes estar hablando de unos 120, aquí puedes estar hablando de unos 300, puede ser perfectamente. Eso te da la magnitud de la complejidad. Entonces todo eso sí que lo han enfocado bastante bien a través de una visión estratégica predefinida, en indicadores que respondan a cosas, a intenciones y objetivos. Esto es muy espectacular. Uno puede hacer la radiografía de TMB relativamente fácil, y con ello significa que se desnuda TMB. Y otro factor importante es que se desnuda casi para todo el mundo. Acceso a los datos, no digo que es universal, porque no es así, pero es muy amplio. Con lo cual es una organización a la que no le importa desnudarse un poco delante de la gente; de qué se hace, quién va bien, quién va mal, por qué, de qué manera y tal. Evidentemente las capas altas tienen acceso a todo, las más bajas, va bajando. Pero está bastante bien. Este es el aspecto positivo de la cual está muy bien montada. Todo mana de una misión, de una visión, de un mapa estratégico, de unas iniciativas estratégicas, de los objetivos estratégicos, unos indicadores, unos sistemas de medición, unos indicadores claves de gestión...Todo está muy bien montado, y tiene intención. TMB tiene lo más difícil de conseguir, que es poner orden, tener sistemática, perseverancia en las cosas y continuar. Digo, "bueno, visto esto, yo sobro", ¿no? Sí, sí, así es la verdad. Y entonces digo: "Qué hay, qué aspectos (y eso ha sido un poco lo en que nos hemos centrado en este último año) tiene TMB para mejorar? Pues tiene el aspecto que es lo más difícil de todo. Lo que pasa es que imposible hacerlo si no tienes lo que tiene TMB. Hay muchas organizaciones que a veces empiezan por el final y no tienen lo que tiene TMB que es sistemática, metodología y datos, datos sólidos y todo eso.

¿Qué le falta a TMB? Bueno, pues lo que se llama la cultura. Una cultura no basada en resultado. Una cultura que no antepone resultados, una cultura muchísimo más focalizado al procedimiento, a hacer bien las cosas, a la seguridad. Y es lógico por el tipo de bien que utiliza, por el tipo de costes que tiene y tal. Durante muchos años su objetivo siempre ha sido hacer un buen servicio, con seguridad, con fiabilidad, con garantías, muy técnico, complejo, etc. Con lo cual sus directivos si les tienes que preguntar: "¿Usted entre conseguir el resultado y el procedimiento?" Primero procedimiento, resultado tendría a ser consecuencia de. Con lo cual se fijan más en el camino que no en dónde tenemos que llegar. Y eso hace, pues que lógicamente, muchas veces no se dirija realmente por ese indicador. Toda la estrategia, todo lo que hace en verdad no forma realmente parte de los tuétanos de la dirección. Va influyendo, va empapándose y en los años que ha ido, yo creo que hemos pasado de una organización focalizada hacia procedimiento y no muy preocupada a una muchísimo más preocupada en el resultado, en el servicio, en por qué, en todo como cuerpo mucho más conectado. Entonces este paso se veía por dos cuestiones: Primero porque a pesar de estar muy para métrico el nivel de seguimiento real no es tan intenso como pueden existir en otras organizaciones. Que eso es que se escapa de nuestro día a día, cuando alguien ve un rojo o una cosa, el pobre está corriendo como un loco...aquí no, aquí es "vamos haciendo". Eso es un poco el aspecto que se tenía que mejorar. El otro aspecto que se tenía que mejorar, un poco resultado también de lo mismo de la cultura y todo eso y de querer llegar a muchos sitios, es que hay muchas cosas a medir y todas se quieren mirar desde la dirección. Es tan jerárquica que parecía que con datos, si no estaban en la "pomada" de la dirección, del Consejero Delegado, es como...Entonces el Consejero Delegado para poder tener la mayoría de las cosas controladas y a todo el mundo identificado pues al final tenía un stock de indicadores de cosas alrededor. Eso hace imposible la gestión. Para hacer una idea, los objetivos estratégicos, los indicadores estratégicos de TMB son 45 pero les sumabas otros 45 que tenía Metro, otros 45 que tenía Bus, con lo cual si tú cogías los objetivos estratégicos del Comité de Dirección pues salían más de ciento y pico. Pero respondía a una fase de maduración. Hay que entenderlo que todo tiene una intención. Respondía a una fase de maduración que significa si el ojo que está puesto es del Consejero Delegado, la organización ni hace caso de este sistema. Entonces el Consejero Delegado ha creado, y no sólo creó o reforzó porque esto es algo que viene antes de esto del Consejero Delegado, ya había habido una cultura y un trabajo muy potente por la parte de la anterior Dirección General que yo creo que creó las bases y esta última dirección lo que ha hecho es consolidarlas, mejorarlas y perfeccionarlas. No sólo eso sino que creó un sistema de seguimientos, de Comisiones compartidas, donde había un montón de gente, veinte y pico personas por cada Comisión para compartir muchas cosas, para ir haciendo empapar esto como una lluvia "Chirimiri" del Norte. Y yo creo que eso ha ido funcionando. En los últimos 3 años añadieron un elemento nuevo, que yo creo que también ha calado a la organización, no con toda la intensidad, hay que decirlo, que son los proyectos estratégicos, programas estratégicos y demás, que son, no sólo decir "oye tiene el indicador" si no hay ciertas iniciativas estratégicas completamente transversales, no ligadas a la jerarquía, las compañías y... Esto ha empezado hace dos años y en el último año hemos intentado hacer otro paso adelante porque estando montado así, la jerarquía pesaba bastante, funcionaba bastante bien y se hacía un seguimiento muy focalizado y eso ha hecho que la gente trabaje en equipo mucho más, se focalice en el objetivo, sepa que la organización no es vertical sino es vertical con procedimientos

transversales; saber distinguir aquellas cosas que van más allá de mi responsabilidad directa, mi responsabilidad está conectada con otra responsabilidad y todas esas cuestiones transversalmente muy conectadas. Eso creo que fue un paso adelante hace 3 años que ha mejorado y este año lo que hemos querido perfeccionar dándole más importancia, más impulso al líder, reduciéndolos y ligándolos a cambios culturales, a cambios organizativos que fueron de calados etc., una serie de aspectos adicionales al procedimiento. Entonces para resumirte un poco y decir “lo bueno es esto, esto ha llevado todo un cambio real que ha calado hasta cierto punto pero no ha llegado a calar en toda su profundidad en la cultura de la Dirección, en la manera de direccionar, pero viniendo de donde veníamos evidentemente ha permitido a TMB...” Yo creo que primero los resultados que está teniendo han sido muy buenos en el sentido tanto de lo que se propone, un presupuesto que hace su cumplimiento, ese cumplimiento mejorado en todos los diferentes aspectos en, como los indicadores estratégicos han ido mejorando año a año. En eso gracias un poco a todo eso aunque no ha conseguido cambiar completamente la cultura pero sin todo eso hubiera sido imposible. Probablemente la misión, la visión y todo esto, yo creo que está funcionando. Está funcionando bastante bien y ahora lo que permitimos es eso; nosotros este año hemos bajado de los 40 y pico indicadores que tenía antes de TMB estamos a 15, de los buses hemos bajado a 9, del Metro hemos bajado a 9, de los 150 de que te hablaba estaremos ahora en 35 – 40 como mucho. Son muchos pero es un paso de gigante. Hemos conseguido entender que si no está en la “pomada” del Consejero Delegado no significa que no sea importante, empezamos a dar la importancia a las cosas per se, no por quien dependen. Eso es un pasito más en la cultura organizativa, ¿no? Y en este punto está, más o menos te he hecho un repaso muy rápido. Creo que TMB lo está haciendo francamente bien. Es fácil mejorar sobre una buena base, que es lo en que me he encontrado yo.

FT: Una cosa has puesto cierto énfasis con que te encontraste un mecanismo ya sistematizado, *bien estructurado, bien orquestado y al final has comentado que eso ha ayudado a gestionar el cambio, tener buenos resultados... Si ahora quitases este sistema estructurado, ¿tú crees que tener esos buenos resultados hubiera sucedido exactamente igual, lo que pasa es que lo tenemos más bonito, o crees que ese tipo de mecanismo de ordenación, de estructuración es clave para haber conseguido y seguir consiguiendo esos buenos resultados?*

JP: Yo pienso que en cualquier caso TMB ha tenido que tener algo de indicadores, algo de cosas aunque no lo hubiera estructurado tanto, en cualquier caso. ¿Por qué? Porque si no hubiera sido imposible de gestionar. Yo creo que el estructurarlo, el seguirlo, la perseverancia, etc....lo que ha hecho es acelerar cosas, clarísimo. Y el paso que estamos dando ahora es para acelerarlo muchísimo más porque lo que te explicaba de que al no estar absolutamente empapado en la organización, en la gestión del día a día, esto empapaba y esto orientaba y esto hacía que la gente se pudiera ir orientando pero no estaba ejerciendo toda la presión. Todo lo que puede ejercer una presión de un indicador, un dato, o una propuesta o un objetivo que se marque. No tenía tanta fuerza. Ahora en una compañía tan grande como esta yo pienso que si no hubiéramos tenido esto, hoy tendría una posición creo que bastante peor. A lo mejor el número gordo hubiera podido parecer bueno, pero a la que rascaras el número gordo te darías cuenta de que hay unas inconsistencias significativas. Y eso es lo que pienso

que ha ayudado. Hoy por ejemplo estamos en un momento en que el presupuesto está muy restringido, no estamos en fase expansiva - más bien en el contrario. Yo creo que si no hubiéramos tenido esto no tendríamos claro que estamos fallando en una serie de aspectos y que tenemos que poner una solución. Entonces sabemos dónde rápidamente, aquí, aquí y aquí, y vamos a por esto y vamos a ver cómo damos una vuelta a esto que nos permita...Sin esto hubiera sido imposible. Entonces respondiendo a tu pregunta, es decir, "no es un blanco y un negro, ¿vale?", por el motivo que te he explicado porque yo creo que hubiera sido un blanco y un negro mucho más contundente si a más a más culturalmente hubiera sido, pero es muy difícil pedirle a alguien que ha llevado 20, 30 años dirigiendo la compañía, en los últimos 6-7 años que le pones una cosa que cambie todo. Es muy difícil. Pero pienso que no hubiera sido en la solidez de sus resultados, no hubiera sido tan bien y no estaría tan preparado a acelerar los procesos que está acelerando. Estoy convencido de que no hubiera sido posible.

FT: ¿Tú crees que TMB en los próximos años se enfrenta a retos importantes en su propio negocio? Tenéis un crecimiento esperado en número de kilómetros no desdeñable. ¿Tú crees que esto os va a ayudar a gestionar mejor ese reto futuro?

JP: Mira, nos va a ayudar no por eso, que eso lo haríamos en cualquier caso, nos va a ayudar por una cosa todavía muchísimo más importante que ésta, que se llama "Nueva Directiva Europea" y "Reglamento Europeo" que abre los mercados del transporte público, que lo sabes, que obliga a la administración a decidir si va a darlo por concesión directa a un operario suyo o los va a poner a concurso. TMB estaría preparado y no se nos caen los anillos de poner nuestros datos encima de la mesa para competir contra los operarios privados que hay por allí. Nosotros hemos puesto los datos comparativamente, sabemos dónde fallamos, sabemos dónde mejoramos, sabemos con qué calidad lo hacemos, podemos explicar, y cuando alguien viene y nos dice: "Nosotros lo hacemos mucho más barato", y digamos vamos a ver: calidad de la movilidad, calidad de no sé qué...Te pide este, te pide una calidad, una fiabilidad, te está pidiendo una relación con el cliente determinada, te está pidiendo una seguridad, te está pidiendo una relación exclusiva determinada. Todo esto que nosotros conocemos hoy nos permite afrontar un Reglamento Europeo, una privatización no en el sentido real de la palabra sino, una relación privada de contrato de servicio con mucha tranquilidad. No sólo eso sino que somos capaces de participar y estamos en "*Benchmarkings*" internacionales, tanto en Bus como en Metro, y en temas de eficiencia estamos entre las primeras posiciones, tanto en Metro como en Bus, y estamos hablando de que en Bus nos comparamos contra 12 países y en Metro contra 30-40 países, o sea países o ciudades, mejor dicho; con lo cual el reto más importante que tenemos es el Reglamento Europeo. El reto de una línea 9 que son 50 kilómetros y tal, automático, sí pero es un reto clásico para TMB, no es un reto de gestión sino de procedimiento, de fiabilidad, de ingeniería, de operatividad...eso lo conocemos. La historia no es ésta, la historia es cómo reinventamos esta línea, cómo estamos pensando, cómo podemos sacar una mayor rentabilidad, una mayor eficiencia, cómo le damos un giro, y eso no se ha permitido presentar hoy en día, un modelo de línea 9 que va a ser en muchos casos igual que el modelo organizativo de metro que tenemos, es codiciado en Europa por muchos aspectos, por la cobertura, por la flexibilidad, por la polivalencia de nuestra gente, etc....Luego es mejorable la realidad, pero al final estamos yendo...Estamos

bien, estamos muy bien. Esto es TMB, tiene sus cosas buenas y sus cosas malas, pero esta parte, de que estamos hablando, es bastante espectacular.

FT: Oye, dentro de estas oportunidades de mejora que tú ligabas mucho a la impregnación cultural; ¿qué partes de TMB crees que se producen más en niveles inferiores? ¿La cosa llega poco abajo? ¿Cuál es el problema exactamente?

JP: Que llega poco abajo, que si las primeras líneas directivas no están con esto bajo el brazo, no duermen por esto, las segundas y terceras líneas menos. Las primeras líneas – ahora un poquito más – pero antes no se movían por esto, se continuaban moviendo por lo clásico. Lo que pasa es que como tenían que rendir cuentas cada cierto tiempo, pues si que iban a su jefe y le decían “que esto no está bien, pues ¿Qué explico ahora?”. Y eso ha ido provocando a unas unidades más y a otras menos, no ha sido uniforme pero se ha ido provocando... Te doy un ejemplo: este año tomamos un paso adelante que ilustra bastante lo que estamos hablando; mientras que los negocios, el área operativa Metro, el área operativa Bus, muchos de esos objetivos están muy ligados a coste/kilómetro, viajero/kilómetro (que son temas de productividad), ingresos, temas de accidentes/kilómetro, porcentaje de regularidad, todas esas cuestiones... Todas las áreas corporativas, por el contrario, cogía esos objetivos y estaba: Hacer un informe sobre no sé qué, cumplimentar ficha, hacer no sé qué. Entonces si miramos el histórico de cumplimiento nos vemos que todas las áreas corporativas siempre están alrededor del 95-100, y las áreas de negocio el 70, el 80. Y esto es la realidad que te explicaba de que la TMB no está impregnada. Si las áreas de negocio pudieran ser eso también lo hubieran hecho, el problema era que era tan fácil que les pillaban por los indicadores. Este año hemos hecho un paso en este sentido orientado a decir “las áreas corporativas no son ajenas al negocio, con lo cual tienen que ser responsables de partes del negocio, tienen que liderar áreas y tienen que asumir riesgos”. Con lo cual hemos cambiado estos objetivos, ahora han pasado a estar ligados primero a muchos indicadores parecidos a los de negocios y segundo, en algunos casos, no son indicadores sino a conseguir las cosas de verdad. No es entregar un informe; este informe, ¿para qué lo hacemos? Para conseguir esto, tu objetivo es conseguirlo. Entonces estamos en la buena dirección. Porque vamos a tener resultados, y cuando tengas estos resultados el negocio te va a venir el jefe y te va besar de alegría porque le has solucionado un mundo. Si no te has quedado a medio camino y a él le gusta pero no es suficiente y está sufriendo y tú sufres lo mismo. Pues eso es un poco la historia y el cambio cultural. En otro tiempo no hubiera sido ni posible; hoy es posible. Pero forma parte de un proceso, y creo que los resultados no hubieran sido tan consistentes antes. También digo que afrontar el futuro no hubiera sido con la tranquilidad con la que lo afrontamos ahora, en absoluto. Muchas veces alguien cree que si la estrategia la pone en marcha, lo hace, lo pone y puede tener resultados mañana pero se equivoca. Y tengo que reconocer que es una historia que ha ido calando, calando sus resultados. Hay que entender que son empresas grandes y que no es tan fácil.

FT: Pues un poco lo que me cuentas es que uno de los cambios que estáis impulsando recientemente es orientar los objetivos más hacia resultados, menos hacia actividades, especialmente en aquellas áreas que son menos rabiosamente de negocios y menos evidente. También en algún momento has comentado antes que el tema de los

programas, de las acciones más transversales, era una cosa relativamente reciente y que está empezando pero no ha calado todavía. ¿Por qué crees que es así? ¿Qué es lo que se podría hacer?

JP: Bueno, es así porque forma parte de la misma cultura. Ésta es una empresa absolutamente jerárquica, o sea es una empresa que hace 20 años los militares llevaron el metro, y es cierto, hubo una huelga y los militares lo militarizaron; hace 20 años el director de Recursos Humanos te venía con la pistola encima de la mesa, estoy hablando de hechos reales. Entonces dices “oye, ¿20 años cambia el mundo?”; pues no, 20 años no cambia el mundo, ha ido evolucionando, sólo hay que ver España hace 20 años, pues sí hemos cambiado pero cuando tú rascas te das cuenta de que hay muchos comportamientos bastante sólidos de hace 20 años que siguen igual. Entonces ¿qué cambio ha habido? Pues que hoy es posible cosas que hace 5, 7 años no eran ni posibles, o sea olvídate. Hoy que una tercera línea sea capaz de convocar o de hablar con una segunda línea de otra unidad o departamento hoy no se ve mal. Hace un año se habrían puesto ni al teléfono. Estamos pasando de una cultura, poco a poco, muy poco a poco – y queda mucho por hacer – del “tú no te metas con lo mío que yo no me meto con lo tuyo” a una cultura de “tú métete con lo mío que yo me meteré con lo tuyo”, que es mucho más compleja porque cuando te metes en el terreno del otro y le das permiso que se meta en tu terreno pues queda fricción, queda discusión y tal. Pues estamos transitando poquito a poquito hacia ese, que es un tránsito complejo porque te dibujas las jerarquías, has de estar preparado a que gente debajo tuyo esté trabajando con otra gente y tome decisiones y tú lo vas dirigiendo a esta persona pero no vas dirigiendo el proyecto, hay cosas que no te enteras del todo, no es necesario, tienes que confiar, y todas estas cuestiones. Pero eso hace 3 años hubiera sido imposible y eso lo ha hecho, el que haya un objetivo, el que la gente comparta que en TMB queremos ser un referente europeo en movilidad y no sé qué, que queremos ser excelentes en el trabajo, esto lo ha visto en una bolas estratégicas y en unos mapas estratégicos en lo cual dice que queremos ganar espacio viario, que queremos ganar cuota de mercado, que queremos tener un cliente satisfecho y este cliente lo queremos tener informado y eso requiere procedimientos para informarle, y todas estas cosas que se transforman después en un objetivo. Pues toda esta historia va haciendo que la gente empiece a hablar de “yo tengo que hacer esto” más que “yo soy de”. Yo hablo más de “qué tengo que hacer, qué tenemos que hacer y qué podemos hacer” que “yo soy de, yo pertenezco a de, y me debo a de”. Eso es lo que va cambiando, y hubiera sido imposible sin una Dirección Estratégica, sin una emanación, sin una visión de qué se quiere hacer, etc....Y todas son piezas que trabajan en esta dirección, pero queda muchísimo.

FT: Si queda mucho, tú ¿cómo crees que se debería trabajar y cómo se podría acelerar esa culturización, esa impregnación?

JP: Una ya se ha dado, se ha dado en el último año, que es cierto cambio generacional, en la alta dirección el equipo que hay es gente que viene con una cultura mucho más apegada a esto. Y eso hace que empiece a manar porque la manera en que se dirige para abajo es de la misma manera y eso provoca ciertas tensiones y al mismo tiempo ciertos cambios también. Entonces ésta es la realidad: si uno piensa que una organización la va a conseguir con los mismos mimbres siempre, eso es imposible, se

equivoca. Hay que cambiar ciertos mimbres; ¿todos los mimbres? No, en absoluto, pero ciertos mimbres sí. Entonces esta organización ahora ha cambiado ciertos mimbres; no digo que los otros mimbres lo quedan mal, ya he dicho que los resultados son excelentes, sino para acelerar un cambio cultural en la dirección que estamos hablando, eso va a acelerar el cambio, porque ya estas personas están acostumbradas, a trabajar a través de proyectos, trabajar a través de indicadores, la jerarquía nos importa muchísimo menos, nos es igual que un director se meta en tu campo porque sabes que te va a ayudar, no tenemos susceptibilidad en el trabajo en equipo. El hacer nuevos equipos cuando gente con una cultura no tan así viene a explicarte una historia y te lo miras y dices "es igual, está bien, déjalo correr", no me interesa esta historia; a ver ¿cómo podemos hacer que esto funcione? Todos estos fluidos, que antes alimentaban con el "porqué la cultura es así" se van desmontando y la gente va cambiando. Entonces tu pregunta es: ¿cómo se acelera? Pues no te lo voy a decir de otra manera: cambiando ciertos mimbres, que no hay más, y esto es lo que ha pasado en TMB en la dirección, y más a más absolutamente enfocados, es una decisión estratégica del Consejero Delegado; la persona que han puesto en Dirección General de Metro es una persona que viene del sector automóvil y del sector gran consumo, muy especializada en trabajar transversalmente bajo una presión muy grande para resultados y mejora continua; yo vengo de una organización también de consultoría de organización y de recursos humanos y estoy muy avezado entonces a trabajar en proyectos transversales, y la Dirección General de Autobuses que viene de abajo pero ya también muchísimo más desde hace tiempo trabajando un poco en esta misma dirección. El cambio de posiciones está hecho con una intención, con lo cual es otro paso más hacia una visión estratégica: de aquí quiero llegar hasta allí. Luego seremos o no capaces de conseguirlo, seremos más competentes o no, pero la intención es ésa y eso es el objetivo.

FT: Has contado antes la existencia de los mapas estratégicos, cuando la gente mira ve una lógica en este negocio, puede entenderlo de una forma algo más clara; ¿tú crees que los mapas estratégicos os ayudan?, ¿en qué?

JP: Yo creo que ayudan a ordenar, a focalizar, a simplificar, a comunicar, etc....Otra cosa es que aquí no se ha llegado a este paso por lo que te he explicado, porque el trabajo era muy ancho y entonces lo que no está en el mapa estratégico parece que no fuera importante; pues ayudan clarísimamente a decir "esta es la dirección que tiene la compañía" y tal. Si se queda sólo en un mapa, ayuda relativamente poco; porque cuando miras mapas estratégicos de la mayoría de las compañías un 60-70 % es aplicable a casi todas las compañías: "queremos ser líderes", "vamos a ganar la cuota de mercado", "vamos a tener unas relaciones basadas en la confianza", "vamos a ir creciendo equipos"...y luego hay un 30-40% que son muy específicos sobre todos los procedimientos. Y hay algunas cosas que dependen de cosas del mercado. En este caso hay un mapa que además se transforma en objetivos y luego los objetivos con indicadores, más concretos. Toda la cascada es lo que vale, el mapa en sí no vale pero este mapa tenía la intención y dices "bueno, vamos a hablar de esto, ¿qué viene detrás de esto?" etc....con lo cual ha ordenado, ha facilitado a la gente poner un camino, ha simplificado todo el camino; yo pienso que a la gente hay que darle un camino. Se le encuentra utilidad siempre que tenga una continuación y que llegue a un nivel

de identificación real con el trabajo real que está haciendo una persona. Un mapa estratégico que no llegue a eso, se transforma en papel mojado, puro y duro.

FT: Vosotros tenéis el mapa de TMB y luego tenéis dos mapas, uno para Metro y otro para Bus...

JP: Eso era antes. Antes teníamos uno de TMB, uno de Bus, uno de Metro, uno de Recursos Humanos y tal. Hemos dicho "no no". Tenemos uno que es de TMB, con dos ámbitos de actuación por debajo, que es Metro y Bus, que son muy específicos en lo único suyo y no reproducen nada de lo que es TMB: el cliente es único, la satisfacción del cliente es única, la consecución y la mejora de la información hacia el cliente es única, los procedimientos de calidad y técnica son únicos – único significa que emanan de la misma estrategia, que emanan del mismo concepto; luego lo que hay detrás será diferente para Metro y Bus. ¿Y qué hay en Metro? Pues lo que hay, el aspecto más técnico y puro, un NMO que es el sistema de organización dentro de Metro, hay otro que se llama las TB "CONS" que es la manera de organizarnos con los "CONS", o sea hay lo específico.

FT: Pero en cualquier caso tenéis un marco global, pero luego tenéis que bajar los temas específicos que le tocan a cada uno...

JP: Bueno, el paso que se ha dado importante es que antes esta gente, el de Bus, decía "no no, yo tengo mi mapa" y ahora el de Bus dice "yo sigo el mapa de TMB y luego también veo qué cosas específicas tengo en Bus". Con lo cual la gente tiene objetivos enganchados aquí y aquí pero dentro del mismo mapa; y eso ha simplificado brutalmente...no sólo simplifica sino intenta focalizar diciendo "oye, tú objetivo es éste, y emana que tú eres TMB, no eres Bus; tú trabajas desde Bus para conseguir algo que es importante, y es eso". Y eso es un paso que se ha dado, eso ha cambiado y eso va a focalizar. Este paso mucha gente lo leyó rápidamente y dijo "es un cambio, esto significa que TMB, que no sé qué, que no sé cuánto es posible".

FT: Relativamente de forma reciente habéis empezado a abordar unos proyectos más de visión a largo plazo; ¿Por qué?, ¿cómo las ves, cómo están funcionando?

JP: Bien, bien. Esto es una cosa también con la que me encontré cuando llegué y me parecía fantástico. TMB puso en marcha a finales de 2005 el "Visioning" 2015, que ahora casi cae a veces 19...2015-2020. Se definió todo un proyecto, esto lo llevo también, es un proyecto de globalidad, pasando en 8 ámbitos de actuación, para intentar dibujar el TMB del 2015, o sea cómo será la sociedad que tendremos que transportar, qué características tiene, si habrá más inmigrantes, menos inmigrantes, gente mayor, gente joven, de qué tipo cultural, porque eso afectará al usuario, a cómo nos dirigimos, a la percepción de nuestros usuarios unos con otros...Luego otra unidad muy importante que está mirando las tecnologías nuevas, que nos posibilitarán, la conexión a casa de la gente, llevarla de un lado a otro, poder interactuar las cosas, los trenes automáticos, todas estas posibilidades tecnológicas, todas estas cuestiones... Otro está trabajando cómo el Reglamento Europeo nos va a forzar a to-

das estas cuestiones que ahora nos forzamos nosotros solos. Cómo vamos a tener que transparentarlas y con toda tranquilidad, y eso significa presión y cómo nosotros queremos ser líderes y no escondernos, sino demostrar que somos capaces de competir con toda la tranquilidad del mundo... Todo este "Visioning" se está trabajando, se han hecho grupos de trabajo, están participando unas 120 personas, de diferentes temas de organización, también con temas de sostenibilidad en varios ámbitos, cómo TMB puede hacer para mejorar esta sostenibilidad y para el medio ambiente... Pues todo esto está funcionando. Si las cosas van bien, habremos acabado en junio de este año, tendremos, si las cosas van bien y van a buen ritmo, la foto del TMB de 2015-2020 más o menos, con lo cual vamos a visualizar, "la sociedad será así, los autobuses moverán de esta manera, serán híbridos, serán eléctricos, aquí tenemos que hacer eso, la gente ya irá por la calle, tendrá el mapa de su autobús, podrá tomar decisiones, acercaremos la decisión etc....". Tendremos cuál es la foto de hoy, y año a año qué vamos a hacer. Estamos avanzando bastante, hay áreas que están casi acabados, áreas que están más verdes. Ciertamente que de aquí al 2020 las cosas van a cambiar, pero probablemente ya nos va a definir la estrategia, partes del presupuesto del 09 al 15 seguro que lo vamos a tener, y eso ha estado bien porque es un ejercicio que ha obligado a mucha gente a adelantar la visión, a imaginar, no importa decir tonterías, veremos si es posible o no... Con lo cual los mapas estratégicos del futuro van a estar influenciados por este ejercicio de "Visioning". Esto es un paso más allá, ya no es estrategia porque cuando hablas de estrategia a 9 años vista, es difícil ver compañías a 9 años vista y plantear cosas, pero TMB quiso planteárselo y estamos trabajando en ello. Mi compromiso es, vosotros ir pensando, que yo me ocupo de que tengáis interés en hacerlo.

FT: Este paradigma de gestión que estáis impulsando, que se parece mucho a lo que es la organización en una compañía que compite y lo cual nos encaja muy bien cuando vas a competir, dónde se está reforzando esa visión global, como encajan las cosas, el trabajo en temas transversales, el levantar la cabeza, en orientar los resultados...que posiblemente tengáis en camino. ¿Qué pasaría si de repente dijésemos "vamos a dejar de hacer todo esto, vamos a volver a la jerarquía, cada uno a lo suyo, vamos a mirar el día a día"...?

JP: No lo sé. Es muy difícil decir lo que sería.

FT: ¿Cuál es el riesgo?

JP: Yo pienso que es un riesgo que tenemos siempre, pero bueno, también a la empresa privada le puede pasar, que llegue otro directivo que lo vea diferente y cambie el tema. ¿Qué pasaría si eso sucediera? Yo pienso personalmente que no es un tema de blancos y negros, es un tema de ser una empresa que funciona a una empresa brillante; la diferencia entre una empresa que funciona y una empresa brillante se nota en muchas cosas, lo notas cuando todo el personal te dice "está muy bien esta empresa", lo notas con la gente que trabaja, lo notas porque necesitas menos recursos, lo notas porque con los mismos recursos haces muchísimo más cosas que otras no han conseguido hacer, lo notas porque innova continuamente... Entonces todo eso si no lo tuvieras ¿qué pasaría? Puedes ser un segundo en los procesos o un tercero, o un cuarto, y vas tirando, un poquito más de quejas, un poquito menos de quejas, un po-

quito más limpio el autobús, un poquito menos limpio, un 30 segundos antes o 30 segundos después...Ahora evidentemente TMB no podría presentar las cifras que presenta ahora, seguramente no serían tan brillantes, y sobre todo los proyectos, la innovación, la capacidad de estar mucho más adelante, y esto lo están viendo los usuarios, los clientes en definitiva los ciudadanos. Esto es para mí lo que hace que esto funcione. ¿Alguien nos pide en lugar de estar autofinanciando el 70% nos autofinanciamos el 60? Bueno, no lo sé si nos lo pide, nosotros nos lo proponemos e intentamos hacerlo mejor. A lo mejor hoy si no hubiéramos hecho todo esto no estaríamos financiando el 60%. ¿Alguien lo notaría? Las arcas pero serían 20 millones más, 30 millones más, en el conjunto de los 2.000, 3.000 millones que tiene la Generalitat, que tiene el Ayuntamiento, los 1000 de la EMT. Nosotros pensamos que estos 20 millones mejor se los den a una escuela o a un hospital, somos capaces de hacer las cosas, tenemos una doble responsabilidad, que es mucho más grave que la de un privado. Nosotros tenemos dinero público, por lo que lo tenemos que hacer mejor que un privado, eso es lo que cambia. ¿Quién sabe eso? Pues lo percibe el ciudadano y lo sabemos nosotros, y cuando vamos a un benchmarking salimos que en Metro somos entre los mejores de Europa, y en autobuses en algunas cosas somos los mejores y en otras estamos fallando, pero también estamos en la parte bastante buena, y tenemos áreas de mejora. ¿Es suficiente? Yo creo que sí, yo trabajo para sentirme orgulloso y cuando hago una cosa quiero que me salga bien, y eso lo percibe el ciudadano. Pues resumiendo lo de tu pregunta, no es un tema blanco y negro, hay un mínimo que se cumpliría igual pero no seríamos tan brillantes, no haríamos tantas cosas.

FT: O sea, de alguna forma ¿podríamos decir que este mecanismo, lo que nos ayuda a ser más eficaces, más eficientes, produce unos resultados relativamente con una mejor utilización de los recursos?

JP: Sin duda; nos lleva a ser más eficientes, más eficaces y nos lleva a priorizar lo importante y lo urgente muchísimo mejor, sobre todo si lo aplicamos, porque en TMB el nivel de aplicación no es todo el intenso que me gustaría.

FT: Es la oportunidad de mejorar que tenéis.

JP: Exacto.

FT: ¿Hemos dejado algo que te gustaría decir o resaltar?

JP: No.

FT: ¿Te sientes cómodo con lo que hemos comentado?

JP: Sí que me siento cómodo. Además en esta compañía tengo una posición de observador, no sólo he tenido la suerte de tener una posición de observador sino que he tenido la suerte de poder dar un pasito más en este camino.

Ignasi Armengol

Entrevistado: Ignasi Armengol (IA).

Entrevistador: Francisco Trullenque (FT).

FT: Me comentabas antes que eres una de las personas que tiene más recorrido dentro de TMB, 18 años, desde los 26, con lo cual has visto toda la evolución en la gestión de TMB. Cuéntame un poquito desde tu perspectiva cual ha sido esa evolución desde una compañía muy municipal hacia una cosa más profesional y qué relación ha tenido esto con que al final sigue siendo una compañía de gestión pública dependiente de un poder público.

IA: Desde un punto de vista profesional, eso es 18 años, puedo decir que ya los he vivido en un equipo de dirección que ya desde un principio trabajaba con esta idea de convertir la empresa en un ente de profesionalidad, sabiendo que tenía esta vinculación, digamos, pública, pero que se había de dar pasos hacia adelante hacia una manera de gestionar más cercana a lo que llamaríamos objetivos de empresa privada, identificando espacios de mejora, identificando sistemas de control de la gestión, identificando espacios de saber mirar a 5 años vista, 7 años vista, y esto era más difícil de ver en un entorno incluso antes de esta incorporación mía. Yo además de los 18 años tengo la suerte de ser hijo de directivo de esta compañía y por lo tanto sí que ese origen de una empresa claramente municipal en un entorno casi bien de un negociado más de un ayuntamiento, aunque no he vivido directamente, sí que he tenido la suerte de poder tener referencias de ella por la vinculación familiar. Y por lo tanto, ese sí que es un cambio que si te vas no 18 pero sí 25 años atrás se vería de forma muy clara, incluso desde un punto de vista de contrato laboral, estábamos en el marco, y aquí me voy un poquito más atrás incluso, en el marco de funcionariado, y en los años 70 el futuro de la confabulación final de TMB y de la agrupación entre Metro y las distintas empresas de Autobuses que ya se había producido anteriormente bajo las siglas de TB y ya se empieza a configurar una entidad, digamos, empresarial, que es TMB que ya en los años 90 ya tiene un claro toque de empresa altamente profesionalizada, y que sólo la vinculación en la alta dirección la tiene con la vida política, si intenta que el resto del equipo directivo sea totalmente profesional.

FT: O sea, de alguna forma, como tú dices, el vínculo político está muy arriba y el resto de la gestión es como si fuera una compañía de servicios no ligada al sector público...

IA: Exactamente, y esto facilita que elementos de identificación de objetivos, de planes estratégicos, de sistemas de control de gestión, de auditorías internas, del concepto de atención al cliente, de todo el ámbito de la comercialización del producto, estos son elementos que la empresa privada...los tiene, forman parte de su sustancia, de su naturaleza, y en la empresa pública han llegado, seguramente hoy en día es difícil que la empresa pública no los tenga, pero TMB empieza a trabajar con el uso de todos esos conceptos mucho antes que otras entidades que han mantenido el ligamen con el ámbito público, o sea municipal o de alguna otra administración. Y en TMB ya desde los años 90 utiliza sistemas de gestión ligados a la estrategia, control de gestión, a los objetivos individuales, a sistemas incluso salariales ligados a objetivos, a la consecución de determinados valores clave; en esto claramente éramos una empresa pionera en este campo, en los años 90 y principios del siglo XXI en el ámbito del resto de MTs y de muchas otras empresas en el sector de transportes pero también otros sectores.

El contrato por ejemplo, que es un buen identificador, ya en los años 90 es un contrato laboral que incluye una parte de variable, que incluye una parte de beneficios sociales ligados a la consecución de determinados objetivos tanto a nivel de empresa como al nivel individual, ligados a proyectos concretos, y por lo tanto es un ejemplo de que ya es la utilización de elementos claramente de empresa privada que piensa en la eficiencia y la en eficacia, que eran difíciles a principios de los años 90 encontrar en este tipo de empresas tanto del sector privado como del público.

FT: En estos 18 años, como dices tú, desde que se constituyó TMB como una entidad y no como un departamento de un ayuntamiento sino, otra cosa distinta, se le ha dado importancia a la estrategia, y a la gestión profesional; ¿Cuál ha sido un poquito la evolución de la introducción de este pensamiento estratégico y de gestión y de control y de alineamiento de personas dentro de la casa? ¿Cómo lo has vivido?

IA: Yo hoy tengo la suerte de estar al frente de la dirección general de un negocio pero si me remonto años atrás, el equipo directivo fue capaz de conformarlo de una manera coherente, es verdad que nace en una célula más pequeña, recuerdo lo que llamamos los "planes de empresa", que fueron los primeros instrumentos utilizados para mirar hacia adelante, para identificar y cuantificar en algunos indicadores elementos objetivos, de decir hemos de llegar de aquí a 5 años a tener, por ejemplo en este momento era importante, recuerdo como tema importante, la edad media de la flota, en comparación con Europa teníamos una edad media de la flota cercana a los 18 años, esto era muchísimo, estos eran vehículos muy viejos, la carrocería tenía problemas, no el motor sino la carrocería, problemas es decir agujeros, y el hecho de poder enmarcar a 5 años, una solución a ese problema, y eso se había de hacer con una cuantificación de cuánto vale reducir la edad media, cuántos coches se podían empezar a comprar para ir consiguiendo, año tras año, bajar medio año la edad media, y por lo tanto no eran planes a 5 años sino a 10 o a 15 porque no puedes pretender en una flota, en ese momento de 700 coches, que si tienen 18 años de edad media bajarles en un año, lo que quería decir que compraras 400 unidades. Pero lo digo un poco como ejemplo de que los planes de empresa fueron para mí las células donde se empezó a pensar en un término más largo de tiempo y que permitía identificar y exportar a toda la casa cuales eran los 4, 5 hitos en los cuales se iba a concentrar la dirección de la compañía en resolver lo que consideraba lo que era una gestión no eficiente. A través de los planes de empresa después se ligaron lo que se llamaron los objetivos, los objetivos de la empresa que venían de esos planes de empresa se bajaron en cascada al primer nivel directivo, y a parte de hacer unos objetivos de área y de empresa, se hicieron unos objetivos individuales. Esto permitió una primera ducha de unos conceptos que no estaban presentes anteriormente como era la estrategia, el porqué del objetivo a cuantificar, el porqué del conseguirlo o no conseguirlo iba ligado a una consecución económica distinta, qué quiere decir la responsabilidad, qué quiere decir la co-responsabilidad del directivo, qué quiere decir ser directivo, se hizo un paso siguiente que fue configurar un sistema contractual nuevo que se llamaba DYT's (Directivos y Técnicos), que era un contrato igual para todo el personal directivo, que incluía estos elementos, así como una mayor disponibilidad horaria, no ligada a un horario cerrado, como en cualquier otra empresa en estos momentos. Estos pequeños elementos permitían tener una relación con todo el equipo directivo e ir integrándolos dentro de estas ideas que empezaron como células pequeñas pero que permitían poco

a poco cuando ponías un sistema de objetivos en marcha, sabías que tenías que hablar en este momento con unas 100 personas para explicarles qué quería decir tener este sistema puesto en marcha, cómo se van a identificar los objetivos. Y en este sentido después llegó el balance, el balance era una manera más sistematizada y ayudada por la informática de cómo juntar los planes de empresa o planes estratégicos con los objetivos y ponerlo todo dentro de un cauce común y que además fuera fácil de identificar el histórico de un indicador en concreto, entender el porqué en el año siguiente había de tener un valor distinto. A continuación vinieron la conversión de esos objetivos que duraban más de un año en programas estratégicos de actuación, con la idea de decir “cuando yo tengo un objetivo que he de conseguir pero solo tengo un indicador o un hito numérico, necesitaríamos verlo dentro de una cronología que si me dura dos años y medio para conseguir ese hito he de ir viendo que a lo mejor el hito al final el número no lo consigo pero he conseguido otras cosas porque era un proyecto que involucraba a mucha gente, que conseguía muchas otras cosas y a lo mejor el hito final, por ejemplo medido en coste de kilómetro-euro a lo mejor no lo he conseguido pero todo el esfuerzo que me conllevaba sí. Por lo tanto el balance y el mundo de los mapas estratégicos y de la conversión en programas estratégicos de actuación también sirvió para eso hacerlo llegar no hacia el nivel directivo sino a quinientos” que es lo que hoy en día es el grueso del equipo directivo que acaba, teniendo una relación directa con estos conceptos de objetivos, mapas, pertenencia a un determinado equipo que trabaja en un plan estratégico o de actuación. Esto ha sido evolutivo y quizá con un formato de “mancha de aceite”: cada uno de los elementos ha servido para involucrar más gente, darle un contenido más sólido a lo que al principio era una idea más o menos “desarrajada” dentro de este plan que fue seguramente el germen inicial.

FT: Antes has comentado que vosotros fuisteis pioneros en los años 90 e incluso a principios del siglo XXI en la implantación de estos mecanismos, y eso evidentemente quiere decir que hay otras formas de hacer. Si tú comparas como lo estáis haciendo, ¿habéis llegado a un nivel de profundización y sofisticación a diferencia de compañeros o “primos” vuestros en otros sitios? ¿Qué diferencia crees que hay? ¿Es algo que cuando lo comparas dices “hay una diferencia y merece la pena” o al final lo hubieras hecho exactamente lo mismo con mecanismos más tradicionales?

IA: Aquí hay dos cosas: por un lado el camino aquí, la verdad es que no lo hemos hecho solos, y dentro de este plan de empresa de los principios de los años 90, el primero, ya aparecía una cosa que hemos ido manteniendo y que forma parte de nuestra visión actual también, que era ser referente en Europa. TMB desde este momento y con este equipo de directivos ya abre una ventana hacia ver las maneras de explotación y a entender los sistemas de gestión del transporte público urbano con las mismas ópticas que otras empresas al nivel europeo. Y por lo tanto teníamos un poco la guía de cual era nuestra diferencia. Cuando ponía el ejemplo de las carrocerías también te podría decir que nosotros hacíamos cálculos de regularidad para compararlos con un concepto que en España el transporte público iba más ligado a la cantidad y a poderse llevar a toda la gente que estuviera, independientemente del grado de calidad del vehículo, del grado de regularidad de la línea, de la lógica de la distribución de las paradas, era más un tema de decir “la gente no tiene otro vehículo que el transporte público y nos la hemos de llevar”. En Europa en este mismo momento es-

taban trabajando en temas mucho más ligados a la calidad de servicio, y además de la cantidad había elementos que ya empezaban a insistir tanto al nivel de sistemas de flota como a nivel de sistemas de gestión de la misma. Y por lo tanto fuimos pioneros al nivel... Yo pienso de las *MTs* en España, pero es verdad que teníamos un buen marco en Europa, donde había otras empresas que iban hacia adelante. Entonces para responder más concretamente a la pregunta ¿qué hemos conseguido, y si lo hubiéramos podido conseguir con otros sistemas? Yo diría que el gran éxito de TMB, yo siempre lo hablo en una balanza que tiene dos platos; que una es la eficiencia económica, y la otra es la calidad de servicio. Este es un sector que es deficitario, que necesita un contrato con la Administración para que supla las diferencias económicas entre el precio del billete, que es un precio público, y la necesidad de cerrar la cuenta de resultados. Hablando de los dos platos de la balanza en uno va a estar que esa necesidad de subvención o de contrato programa sea la menor posible para haber un máximo de calidad de servicio; a una menor calidad, está claro que la necesidad de subvención es inferior. El conseguir ir de la mano con la Administración pública que es quién acaba pagando esta diferencia de dinero, a entender de que vale la pena invertir porque es un resultado en calidad que repercute, no ya en el servicio público, sino en la ciudad, en la comprensión de la ciudadanía como un servicio que es algo más que el servicio obligatorio para poder transportar gente, sino que es un servicio que puede ser sustitutorio de un vehículo privado, que además ahora encima es indispensable para luchar contra temas de contaminación, de cambio climático, etc.... Todo este esfuerzo es el que no se hubiera podido conseguir sin esa visión de la empresa desligada de un ámbito puramente municipal y no entendida como empresa. Nos hubiéramos quedado más lejos de esa mejor calidad, es posible que nos hubiéramos quedado en una mejor eficiencia económica, en el sentido de menor necesidad de dinero público pero sin duda no habríamos llegado a los índices de calidad de servicio, que hoy en día TMB sigue siendo referente. ¿Y hay otras empresas que tienen un índice de cobertura inferior al que necesita TMB? Es cierto, pero no en el ámbito europeo, en el ámbito europeo no hay otras que sean inferiores. Al nivel nacional las hay pero sin parangón en calidad.

FT: Si te comparas el estilo de gestión que tenéis con otros referentes europeos, ¿cómo estáis?

IA: Hoy por hoy yo diría que muy parecidos con las empresas con las que nos gusta mirarnos al espejo. Es verdad que esta relación, como es larga, hay unas 8, 10 empresas (2, 3 por cada país europeo importante)....

FT: ¿Quiénes son estos referentes?

IA: Pues mira, en el ámbito alemán, Berlín es una empresa que desde siempre ha tenido elementos de similitud con TMB. Intentamos que sean empresas que gestionen superficie y metro, porque esto no es muy común, y es un efecto diferencial, hace de que haya elementos de economías de escala en la compañía, que haya un ámbito de servicios centrales mucho más grande que cuando las empresas son sólo de autobuses o sólo de metro, hay temas de equilibrio de red que cuando no se da esta simbiosis de metro y autobuses, seguro que no se da; ante una ampliación de la red de metro hay un rebaje de la red de autobuses y esto se consigue bien y se consigue a que la eficiencia económica sea superior cuando la empresa puede ser la mezcla. Por lo

tanto Berlín, es una empresa de estas, París es una empresa de estas, que también tiene la RATP, tiene también el metro; de nórdicas en este sentido también ha habido una muy buena relación de siempre con Copenhague o con Estocolmo, que también han sido empresas que han tenido el metro y el autobús en una relación conjunta. En Italia, Milán y Roma, que han sido dos empresas también con una muy buena relación y que han gestionado muy bien el tema del transporte público. Turín también. En Francia también Lyon, que en este caso es un muy buen referente como metro, es el primer metro automático de Europa y por lo tanto debemos tener una buena referencia con ella. La empresa de Lisboa también es una empresa con la que hemos tenido una muy buena relación, y así ahora Viena, que también es una empresa que nos fijamos bastante en ella. Hamburgo en Alemania además de Berlín, también tenemos buenas relaciones con ella. Y hoy por hoy diría que nos vienen a copiar y que la transparencia entre nosotros y la ausencia de competencia posible entre nosotros también hace que vengan aquí, no a copiar pero sí a conocer bien para poder traspasar. Y nosotros también lo hemos hecho y por ejemplo en los temas de organización de las áreas de negocio, en parte han podido ser, en algunos casos vienen de procesos anteriores que se han hecho por ejemplo el concepto de descentralización, que hoy en el área de autobús tiene un grado de desarrollo altísimo nace en un proceso similar que es la RATP de París.

FT: Has puesto encima de la mesa el tema de la organización. ¿Cómo ha ayudado, cómo está contribuyendo, sus mecanismos de Dirección Estratégica, cuál es la relación entre esto y la organización? ¿En qué entorpece?

IA: Yo diría que esto, en parte el desarrollo de la organización y la actual organización, que es bastante distinta, e intentaré explicarte las diferencias en poco tiempo, entre la que teníamos hace 10, 12 años y la que tenemos ahora. En parte yo lo entiendo como un desarrollo más de toda esta política de trabajar bajo sistemas de Dirección Estratégica, porque cuando tú intentas poner en marcha sistemas ligados a la consecución de objetivos numéricos, cuando tú lo conviertes en un sistema de contratación o salarial ligado a la consecución de esos objetivos, cuando intentas integrar al equipo directivo en la definición de las estrategias, en la participación a un proyecto, se te van abriendo necesidades de organización que sean adecuadas y consecuentes con esa nueva exigencia por un lado, y por esta participación obligada si quieres ser consecuente. Y esto, en el ámbito de la explotación de autobuses, yo lo resumo en dos palabras: una es descentralización y la otra es romper un sistema de organización basado en la especialización e ir hacia un sistema basado más en la generación de unidades que tienen base gerencial.

FT: Explica eso un poquito, que este tema es muy interesante...

IA: Hablamos de una organización donde en el área de autobuses habían 3 grandes partes: una era lo que nosotros llamamos depósito, que básicamente era la función de juntar diariamente y con una programación quincenal, mensual lo que eran vehículos y personas y conductores; esto era la función principal de las cocheras, de los depósitos y de los responsables que estaban allí. Había una segunda gran especialización, que era el mundo de vehículo, mundo del motor, que aquí hemos llamado Material Móvil pero que en otros sitios se llama taller. No tiene que ver con la persona sino que

tiene que ver con el vehículo. Y aquí teníamos el preventivo, el correctivo, en algunos casos hemos tenido incluso talleres de chapa, después vinieron temas de "Externalización" de algunos grupos, los talleres centrales o los talleres más funcionales de reparación más rápida de vehículo entero, o los talleres centrales que reparan el grupo motor, caja de cambios etc....Era todo el mundo de Material Móvil. Había un tercero que llamamos Explotación que básicamente era desde que el primero ponía el coche en la calle con un conductor, el segundo con el Material Móvil le había puesto el coche, lo recogía un servicio o una unidad que ha tenido distintos nombres pero que básicamente sería Explotación o Regulación, que era que una vez que está en la calle en qué línea va, a qué regularidad va, si hay un desvío en la calle qué se hace... Entonces esto significaba que cada unidad y parte del equipo directivo del área estaba concentrada en una de las tres unidades. Pero nadie tenía la visión global del proceso completo desde lo que quería decir planificar bien el servicio para que elementos de absentismo o de formación no hicieran que tuviéramos más gente de la cuenta o menos gente de la cuenta pero al mismo tiempo la misma planificación con los vehículos. Pero siempre hay que tener en cuenta que lo importante era el servicio en la calle. Estaba el tema muy cuarteado. El hecho de empezar a trabajar con temas de indicadores de regularidad, de indicadores económicos, de todo el proceso completo, es decir, necesitamos tener menos conductores para poder hacer el mismo servicio y eso se puede hacer con una mejor planificación, con una mejor distribución, con herramientas informáticas, cuando la parte de desarrollo de mapa estratégico se empezó a aplicar, obligó a romper esta visión tan cuarteada y a convertirla en una visión de proceso y a buscar una organización que permitiera no tener a un director que se llamaba un director de explotación, un director de talleres o un director de servicio o de regulación sino, a empezar a pensar que habíamos de cuartear la empresa en horizontal y tener cuatro depósitos que tuvieran las tres responsabilidades al mismo tiempo: tuvieran director de negocio, planificación de las personas, planificación del taller, y planificación de la explotación. Esta era una organización mucho más adecuada para un sistema de trabajo en base a mapas estratégicos y sistemas de objetivos que era el único que podía hacer ver que esta visión lineal era mucho más eficiente que una visión especializada y mucho más vertical.

FT: Pues habéis pasado de una visión puramente funcional a una visión de pequeñas unidades de negocio que tienen todos los procesos asociados, que son capaces de gestionar el conjunto.

IA: Exacto. Esto que se produjo en los últimos 4-5 años, los 2 últimos años hemos dado un paso adelante, que es reproducir en cada una de estas nuevas unidades el mismo modelo que a nivel de TMB estamos haciendo con el sistema de objetivos, el sistema de mapa estratégico y por lo tanto cada una de estas unidades en verdad es una propia empresa que tiene su director general y que recibe una serie de instrucciones del mapa estratégico de TMB y que los transforma en su propio mapa estratégico, sus propios programas estratégicos, programas de actuación, y que llevamos por ejemplo el tema de los objetivos individuales hasta el nivel del mando intermedio; aquí ya no estamos hablando de 500 personas sino que estamos hablando de 1000 porque llegamos al nivel del mando intermedio con un sistema de objetivos algo más simple, pero que también quiere llegar a la individualización, que no hemos llegado aún, estamos por grupos de línea, la gente que trabaja en un mismo grupo de línea

tiene una parte de su salario ligada a los resultados que obtenga este grupo de línea. No hemos llegado al tema individual porque ya es más complicado, pero lo que sí nos hemos atrevido hacer, es incluso para hacer una réplica casi bien perfecta del sistema de la matriz de TMB, hemos hecho contratos programa entre la dirección de TMB y cada una de estas unidades; cada una de estas unidades una vez al año firma un contrato programa que identifica cual es la cuenta de resultados prevista, que identifica el presupuesto, que identifica los resultados en calidad de servicio y en prestación de servicio, tanto los económicos como también los cualitativos, se compromete a un grado de regularidad en las líneas de limpieza de los vehículos etc....y el director de esta unidad (que nosotros llamamos CON – Centro Operativo de Negocio) firma este contrato programa con la cúpula de la directiva TMB (en este caso yo también formo parte de esta firma, pero también el consejero delegado) y lo hemos instrumentalizado de esta manera para darle más veracidad a la actuación organizativa. Por lo tanto no sólo lo hemos dejado un tema de cajitas sino que lo hemos querido llevar a un tema de lógica organizativa. Y esto, aunque te lo pueda explicar aquí muy rápido, ha sido un proceso que llevamos 6 años en él. ¿Por qué? Porque lo importante para hacerlo bien, es la transformación del comportamiento del equipo directivo y eso es mucho más lento que hacer dibujos y gráficos. Así que ha sido un proceso largo, pero hoy por hoy podemos decir que estamos muy satisfechos porque hay un grado de fiabilidad importante, hemos conseguido mejoras importantes de los resultados en regularidad, en lo que llamamos calidad de servicio, pero estamos empezando a conseguir, y estos son los que más satisfacción da, resultados importantes de eficiencia económica. Necesitamos menos conductores, los sistemas de planificación están más ajustados, la proximidad en la gestión de equipos grandes de personas, piensa que cada una de estas unidades tiene cerca de 1000-1100 personas, tenemos 4 y somos a 3600, casi bien, esta descentralización que te decía al principio permite una capacidad de relación mucho más próxima entre el equipo de mando intermedio y el equipo directivo de centro y sus conductores, que cuando esto se trabajaba de forma vertical. Y la unidad tenía todos los conductores y tenía 3000 personas como un propio equipo directivo pero muy poco descentralizado. En este sentido pienso que es un buen ejercicio de ligar bien una consecuencia, de trabajar en base a las políticas estratégicas, de también como esto acaba llevando a una modificación organizativa por coherencia, porque no lo podíamos parar, si creíamos en lo primero no podríamos parar esto, no tenía sentido, llegaba un momento y decías “déjame participar en todo”, pues “no, no, no” y por lo tanto no es tanto un mérito de verlo con mucho tiempo, sino que es un mérito de ser consecuente, es decir, si yo creo en este sistema de gestión hay que llegar hasta abajo, y la verdad es que hoy por hoy esto está funcionando muy bien.

FT: O sea eso te ha ayudado mucho a delegar y a llevar las decisiones al terreno más cercano, a identificar la actuación diaria...

IA: A identificar el porqué de los objetivos y a decir por qué una buena planificación nos da una mejor eficiencia. Cuando tú ves el proceso entero lo comprendes, cuando sólo ves una parte de él te importa que el coche salga pero te da un poco igual si tienes 4 tíos más dentro porque tu responsabilidad está centrada en que el coche esté en la calle. El proceso entero te ayuda mucho a explicar el porqué de la eficiencia económica y de la planificación. Y por lo tanto esto lo facilita mucho, la delegación, la comprensión, la responsabilidad de cada uno de estos directivos en una parcela mu-

cho más completa y mucho más lógica y no tan cuarteada y tan parcializada como la que teníamos antes.

FT: ¿Tenéis cuantificados de alguna forma esos 6 años de recorrido, especialmente los 2 últimos años con su mapa estratégico que te ha ayudado todavía más a impulsarlo y a decir hemos ganado en los parámetros básicos, los platos de la balanza que son la calidad y la eficiencia? ¿Lo tenéis cuantificado de una forma que se pueda ver “en estos tiempos gracias a este mecanismo hemos ganado no sé cuanto en eficiencia, no sé cuanto en calidad”...?

IA: Sí, ahora mismo te pasaré...ahora se me está ocurriendo que...

FT: Sería muy interesante ver además de esto, ver los numeritos, “mira, esto ha sido una tendencia, esto es incuestionable”...

IA: Se me ocurren dos sitios donde poderlo visualizar bien, uno es a través de los contratos programa, que aunque tienen ámbito de año natural y por lo tanto no tienen perspectiva de 3 o 4 años anteriores, sí que normalmente se le adjunta una información documental para entender por qué se ha puesto este ratio como hito, y entonces pienso que ahí lo podemos ver, y después llevamos a nivel de otra información que se llama Indicadores de Calidad de Gestión (ICGs), también podemos ver como hemos ido a nivel de presupuesto. El vencer al presupuesto es una doble ganancia porque normalmente el presupuesto ya nos lo ponemos en formato exigente, ya incluye un valor de mejora respecto al año anterior y por lo tanto cuando tú ves un ejercicio respecto al presupuesto que está saliendo en verde estás venciendo dos veces, y también podemos verlo en ciclos de 2 o 3 años, estas mejoras, tanto en calidad como en gestión de recursos.

FT: Cuando comparas estos mecanismos de Dirección Estratégica con los de los referentes que me has hablado, París, Estocolmo, ¿ellos lo hacen parecido y es también aplicado a un tipo de pensamiento estratégico?

IA: Yo diría que estas compañías con las que nos gusta compararnos y con las que tenemos buenas relaciones usan sistemas de gestión muy parecidos; por ejemplo el tema de esta descentralización: París es una empresa que empezó a considerar los depósitos como unidades gerenciales, nosotros lo hemos dado otro nombre y pienso que hemos acabado ligando mucho mejor, ellos han dado un pasito para atrás porque en algún momento tuvieron un poco de miedo en el proceso de centralización. Aquí había un riesgo en este proceso, que era el proyecto europeo de reglamento en cuanto a concesiones, concursos y había un pequeño riesgo que era que si tú tenías excesivamente identificadas las unidades gerenciales diferenciadas de lo que sería una compañía, el riesgo o la tentación, alguien poner a concurso esas unidades gerenciales en vez de hacerlo a nivel de red era una realidad. Y en una ciudad como París con unos 20 millones de habitantes casi con la conurbación con una empresa única que empezaba a hacer esto, pues allí ellos tuvieron un poco de miedo. Pero en general son empresas que utilizan estos mecanismos, que utilizan sistemas de objetivos ligados a temas salariales, por ejemplo nuestro contrato programa es un avance, es mucho más completo de lo que existe en otras empresas, pero en casi bien todas las empresas

hay un guión de bordo, de control que identifica una serie de valores tanto en calidad como eficiencia; nuestro contrato programa va un poco más allá e incluso tiene algo de parafernalia en la firma que es una firma, como se dijéramos, sin ningún tipo de valor. No tiene ni carga legal ni contractual.

FT: Vamos, que no se van a la cárcel.

IA: Exacto. Ni se despiden a nadie por no cumplir con eso. Pero nos ha parecido importante porque el concepto de contrato programa para nosotros es el que nos da la vida con la Administración. El hecho de saberlo llevar por dentro también nos ha parecido que tenía lógica decirle “tu presupuesto para este año con las subvenciones que te va a pagar la matriz pues es de tanto y tienes que salir con esto y si te sales con menos, pues mejor, y no descuides la calidad y con más no, eh, con más no va a poder ser”. Y nos ha parecido que era una buena manera de identificar estos pasos adelante de los temas de organización.

FT: ¿Ese despliegue del mapa estratégico de bus en cada una de esas unidades de negocio ha sido algo natural o ha sido algo lógico, o algo complicado?

IA: La verdad es que es un paso absolutamente consecuente, ha habido cosas que la alta dirección ha tenido que estirar en algún momento a la hora de hacer paso en esta organización, pero hay momentos en que la nueva organización ha estirado aún más, y te voy a poner un ejemplo: nosotros hablamos de hacer un contrato programa pero desde la alta dirección no se habló de hacer un mapa estratégico del CON de Horta sino que fue el propio director del CON de Horta que dijo “si el modo es coherente y tenemos un contrato programa, déjame, si el contrato programa me identifica cuales son los valores de calidad y los valores de coste, déjame que yo me organice internamente durante un año para conseguirlo” y eso se llama mapa estratégico, lo mismo estáis haciendo vosotros, déjame que yo transforme a nivel anual este mapa de 5 años pero para mí cochera porque mi cochera tiene el bus turístico y el bus turístico no lo tiene ninguna otra, entonces no podemos ser iguales, además yo tengo un jefe de explotación que es un tío que es un crack en las relaciones personales pero que va mal en los temas de planificación y por lo tanto te voy a pedir poder fichar a una persona que sea buena en planificación porque yo ahí el tema lo tengo muy bien desarrollado pero hay otro que cojea. Y claro que lo que no puedo hacer es darme un contrato programa a firmar, y decirme que me quedo con lo que estoy. Por esto te decía que a veces la propia coherencia del sistema y que suerte hubo que nos encontramos con un equipo de alta dirección que no renunció a ello y que dijo que tenía todo la razón del mundo, que hiciera el mapa estratégico y que sí que le dejara fichar a una persona para conseguir eso y con el sobrecoste de este fichaje lo íbamos a amortizar en el propio ejercicio y que tenía toda la razón. Y esta cochera bajó dos puntos de absentismo ese año. Se centró básicamente en el absentismo. Vio que era en verdad un negocio en el cual hemos llegado a un punto donde... Desde un punto de vista de gestión, más allá de los temas de calidad, cuando hablamos de gestión eficiente de los recursos, tenemos el tema del vehículo y de conseguir los mejores ratios de kilómetros/avería etc....pero nuestro gran coste es el coste de mano de obra y el coste de conductor. Para nosotros una hora de trabajo es una hora de presencia; el metro puede pensar en sistemas de automatización pero nosotros de momento, pues conducir lo

hace una persona. Entonces hemos conseguido un grado de planificación ayudados por la informática y los sistemas de información que tenemos en la casa, que son muy potentes, nos ha permitido ir siendo cada vez más eficientes; pero hemos llegado a un punto en el cual la única mejora en la eficiencia económica con la gestión de personas es por la vía de la reducción del absentismo. Tenemos índices de absentismo altos (superiores al 8%) y eso es la única ganancia desde un punto de vista de gestión que tenemos. Lo otro ya tiene que ver con la calidad de servicio, con la calidad de la operación, con la velocidad del coche en la calle pero desde un punto de vista de gestión del depósito, del centro operativo de las personas, como la planificación la tenemos muy fina, el único espacio que tenemos...Entonces este director de centro se centró en analizar qué elementos podían hacer rebajar el absentismo y ¿cómo lo consiguió? Pues a través de trabajar bien el tema de la proximidad de la relación con las personas. Nosotros por volumen y por tipo de actividad; nosotros tenemos una actividad donde es fácil que un conductor no vea a un directivo o a un mando intermedio, que sólo lo oiga por la radio y él puede estar un mes entero de no trabajar sin ver a nadie porque releva en la calle, porque puede dejar el coche en la calle o lo deja en la cochera pero cuando llega lo deja en la cola de la limpieza, y se va a buscar su coche. Los temas de liquidación se pueden hacer en el centro pero también fuera del centro, los temas de documentación, de relación con la empresa se pueden hacer a través de Internet y por lo tanto esto a veces dificulta mucho el hecho de conocer a la persona, de entenderte con él, de aceptar una propuesta de cambio en un servicio, en un turno...El trabajar ese tipo de relación y el conocer a la persona, el que la persona tenga vergüenza de que una gripe le dure once días, sólo puede tener vergüenza si tiene alguien enfrente porque si no tiene nadie le dura once días y se queda pancho. Cuando tú sabes que te están esperando y que el primer día que llegas te ve una persona con la que tienes una relación normal y que te dice "yo cuando tengo una gripe estoy 3 días en cama, ¿¿pero once??" Esta capacidad de relación con la gente te hace tener capacidad de disminuir un tema que para nosotros era todo un reto, lo de disminuir el absentismo. Y antes de los conflictos laborales que hemos tenido hasta noviembre del 2007 llevábamos 18 meses consecutivos bajando el índice de absentismo. Pero además de que son 17 consecutivos, además son los 4 centros que estaban bajando, que es más difícil. Todo tiene que ver con esto, con la autonomía, con la capacidad, con la descentralización y con la responsabilidad de lo tuyo. Esto es un tema de salud laboral, del (ICS) Sistema de Salud Catalán esto no avanza. A la que uno se lo siente como un problema suyo, yo no soy mejor porque tengo absentismo y yo me lo puedo bajar, hasta que no se haga este paso...Esto llevado desde aquí, por un médico de aquí de Zona Franca de Salud de Empresa...eso es gestión, eso es relación individual, y eso es hablar con 800 tíos y montar sistemas de reuniones de participación en grupos de trabajo y sacar la gente del coche a verle la cara porque no nos pasa en el taller donde tenemos el 5% de absentismo. ¿Por qué? El taller es como la administración, tú te ves cada día, la gente se conoce, lo normal es que la gente sea normal. El conductor de los autobuses, con la empresa tiene una relación que puede ser muy distante a no ser que la empresa se esfuerce para que no lo sea. Y este esfuerzo es el que le puede traer rentabilidad. Hemos bajado casi 2 puntos de absentismo en 2 años pero para mí la parte más positiva de todo era el proceso constante, lineal de 14 meses consecutivos de bajar los índices de absentismo.

FT: Es impresionante. O sea para ti un poco lo que dices es que el acercamiento de la gestión desde la Dirección Estratégica, objetivos,..., alargado a la autonomía de cada sub-ámbito, ayuda a que haya una participación, que haya un sentimiento de que eso es tuyo, que haya unos objetivos claros, que haya unas responsabilidades claras, unos éxitos claros y que al final comparta cada uno de los códigos.

IA: Esto de aquí, ¿Qué nos ha pasado? Una vez teníamos un centro, teníamos a un director, a un equipo de directivos de unas 8 personas, trabajando distintas cosas, y teníamos también unos 8 jefes de línea, y después teníamos aquí a 850 conductores. ¿Qué nos ha obligado? Esta deriva que te explicaba que hemos tenido que hacer una copia de lo que estamos haciendo arriba; cuando bajas aquí dentro te va a pasar igual; la gente de aquí nos ha dicho "oye, a mí no me digas que yo me comprometa a conseguir la regularidad de los 850 conductores y coches; a mí dame una cosa que sea humana, dame la lista de mis 100 conductores, de mis 4 líneas, y yo me las gestiono. Me gestiono el horario, la línea, el conductor, su absentismo, su relación, pero ¡a mí no me des 850 tíos!" Pero esta era la realidad anterior, y es la realidad que te encuentras en casi todas compañías que tienen con un micrófono en el puesto central que pueda hablar con cualquier conductor, nosotros nos tenemos a que esforzar a que ese tío, que está hablando con la radio, siempre esté hablado con los mismos coches. Pero además tenemos que presentarlo, tenemos que decirle al conductor "mira, este es tu mando de radio". Hemos tenido que coger a coger a gente de la calle y decirle "tú no puedes estar en cualquier plaza" y que desde un puesto central te van a decir por la mañana si te vas a Plaza Catalunya, o a Plaza de España. No. Tú vas a estar como responsable de esta línea y no te preocupes, que yo no te voy a sacar pero te voy a presentar a tus conductores y vamos a hacer una reunión de línea. Eso es caro, porque si saco a conductores hay que poner otros, y yo tenía una pequeña plantilla de más a más. Hay que gastar en principio para conseguir los hitos después. Porque si yo voy a ahogar y a decir "tienes la gente exacta que has de tener", pues eso yo no lo puedo hacer. Y eso, ¿cómo lo hemos hecho? Lo hemos hecho con el absentismo, la recuperación del absentismo no se la hemos sacado sino que se la hemos dejado. El 1% de 850 tíos son 85 (!) tíos que tú tienes de más lo hemos podido rebajar, era una rebaja de coste importantísima. No. El primer año se lo hemos dejado entero; el segundo hemos sacado a mitad. Pero con estas 85 personas cada centro podía hacer reuniones de línea, podía llamar a los mandos y a los conductores y decir "mira, vosotros 4 sois los mandos de estos conductores, estos de mañana y esto es de tarde". Se han dado los móviles; una cosa que hace 3 años era imposible imaginar, que un conductor tuviera el móvil de su mando para llamarle y decirle "estoy judío, no vengo" o "cámbiame a la fiesta el sábado, tengo la comunión de una prima".... Y esto, cuando tú entras en una relación personal y tu también tienes el móvil del otro y dices "oye tú, que ese se va de comunión, tendrás que trabajar el sábado y luego te doy fiesta otro sábado, porque sino el otro tío no se puede ir a la comunión". Cuando tú tienes esa capacidad de gestión y de relación, esto se hace de otra manera. Cuando esto está centralizado y tienes 800 tíos, es imposible. Y por esto, tú al final dices "¿de dónde nace?". Pues nace del plan estratégico, nace de que alguien dice "hemos de evaluar la ejecución de la responsabilidad en base numérica y hemos de calcular que hay una cochera que lo está haciendo mejor que la otra y hemos de ponernos un objetivo de donde conseguirlo" y entonces si lo haces bien, el tío de abajo te pide, te dice "oye, tú no me puedes decir que consiga aquí no sé qué, déjame organizarme" y al

final ahora estamos organizados con equipos de trabajo de unos 100 conductores, entre 4 y 5 mandos intermedios y un jefe de línea, le llamamos un "Jefe de Grupo Operativo de Línea (un Cegol)"; y de estas unidades, estas células, hemos acabado montando los depósitos.

FT: Como una PYME, pequeños grupos de PYMEs, ¿no?

IA: Claro, y el otro día hablaba con uno que me decía "¿quieres decir que algún día un tío de estos te diga que tenga sus 20?" Y yo pues me empecé a pasar, que hay gente que me dice "oye, yo no puedo estar porque claro, de estos 4 o 5 hay uno que está en la sala de control por la mañana y otro que está por la tarde; hay uno que está en el centro al mediodía y hay uno que está en la calle por la mañana y otro por la tarde, para llevar 4-5 líneas de 100 conductores". Hay gente que empieza a decir "o me deja rotar y estoy en la sala o estoy en la calle porque claro, yo quiero hablar con el tío, quiero hablar de fútbol"; si estoy en la sala, lo de la sala son instrucciones cortas, rápidas, incluso con un tono que se puede mal interpretar, de mala leche y tal, y también quiero tener la facilidad de estar en un terminal cinco minutos fumando un cigarro con él y diciéndole "cuando el otro día te dije que habías de dar una vuelta más, era porque al de delante se lo había estropeado el coche. No me están pidiendo esto, pero sí que me están pidiendo ser rotativos entre ellos, porque sino a mí no me pueden exigir. Pero aquí la gracia está en hacerlo lo suficientemente bien hecho para que esta gente no lo sienta como una moda de la dirección que dice "ahora lo voy a organizar de otra manera". Esto lo decías tú antes. Pero si el traspaso de estas ideas de organización no lo hubiéramos hecho con su participación, y haciendo entender que va a favor de ellos, que no va a molestarles ni a pedirles más trabajo con el mismo salario sino que nos organizamos para que los resultados fueran mejores y que ellos puedan trabajar mejor, si esto no se hace con este cuidado, no lo hubiéramos conseguido, lo hubiéramos puesto en marcha pero no con los resultados que hemos conseguido.

FT: ¿Cuáles son los retos que tenéis hacia adelante en gestión profesional y gestión estratégica? ¿O ya hemos llegado?

IA: La verdad es que aquí hay cosas que.... Por esto esta huelga es una huelga que es complicada porque estirar de esta descentralización te lleva a un grado de autonomía que hay gente que te empieza a decir "oye, si yo tuviera capacidad de negociación con los sindicatos, yo te bajo el absentismo 3 puntos", pero me habría de dejar que yo llegara a un acuerdo con los sindicatos de mi centro y yo le dijera: "no os preocupéis, tres días al año tú puedes hacer la fiesta que te da la gana, con el sistema Moscoso; déjame tres días de Moscoso para cada tío, que con esto yo consigo recuperar un 2 o 3% de absentismo, mucho más que los 3 días de Moscoso. Pero eso lo necesito por escrito, lo he de pactar". Entonces yo diría que estamos en un límite en que consolidar incluso esto, hemos ido más rápido en esto que en los sistemas de control y en los sistemas de supervisión. Nosotros tenemos un sistema que por centralización propia no necesitaba mucho control porque apenas centralizado, por lo tanto no había que controlar a nadie. Cuando esto se ha ido desarrollando así, yo empiezo a necesitar...Porque está claro, llega un momento que decía "¿y el itinerario de la línea quién lo hace?". Yo aquí tengo un tío que me dice que él sabe por donde pasa la línea de

manera más rápida y más eficiente porque hay una escuela y hay un no sé qué. Al final no podía hacer ni un mapa porque cada jefe de línea tenía su propia opinión. Entonces tu pregunta yo diría que hay elementos que aún han de venir de este desarrollo positivo de la descentralización pero que hemos de imponer otros de control y supervisión, bien puestos, que no parezcan imposiciones, que no parezcan fiscalizadores; pero hay momentos, por ejemplo en el tema de las relaciones laborales, suerte que la persona lo ha hecho bien y lo ha planteado como positividad pero esto llega a un punto donde tienes un contrato programa firmado y dices “oye, si yo no me gasté un duro más; yo he llegado a un acuerdo con los sindicatos” y dices “pero que esto son relaciones laborales y que esto llegamos a un acuerdo, y que esto está en manos de Recursos Humanos y que te utilizaran a ti para llevarte a la negociación pero tú no puedes ir directamente a negociar” Y este es un punto que cuando tú dices “¿qué más podemos hacer?” yo diría que hemos de centrarnos en acabar de optimizar y sacar el máximo de resultados de esta descentralización pero al mismo tiempo hemos de construir, o fortalecer quizás es más la palabra, porque ya existen sistemas de control y seguimiento en los servicios centrales pero que está más en una idea de planificación que en una idea de decir “oye, tú ¿cómo estás haciendo? ¿Qué estás dando?, mira, hasta aquí sí, pero por lo menos hablemoslo, plantéalo como idea, pero no vayas solo porque hay sitios donde nos hemos encontrado con discusiones en La Guardia Urbana con un cambio de ubicación de la parada para conseguir...La Guardia Urbana no puede tener 30 interlocutores...Por lo tanto, nos quedan cosas de estas que no son graves.

FT: Nos queda acabar de profundizar y optimizar, sacarle todo el jugo a la descentralización y a la vez encontrar mecanismos de coordinación que no sean reinos de taifas sino que gestionando de forma autónoma a la vez determinadas cosas se ejecuten de forma coordinada y global.

IA: Y yo te diría que hasta ahora no hemos tenido problemas graves porque los directores de centro y estos equipos directivos vienen de aquí, pero a la que tuviéramos una segunda generación, nos encontraríamos con discusiones algo más profundas. Para mí es un reto del próximo año y medio, hacerlo con cuidado a que no se pueda entender como un paso atrás, pero sí que hay algunas cosas que se ha de coordinar y que se ha de llevar de una manera algo más centralizada.

FT: ¿Qué sucedería si hoy se desmontara todo el esquema de Dirección Estratégica que tenéis? ¿Sería posible?

IA: De verdad es que tengo la suerte...Te voy a responder (por la experiencia no puedo), yo no he visto un paso atrás en este sentido, pero sí que he leído casos, y estuve bastante convencido de que es triste pero si hemos necesitado 6 años para montarlo a nivel de área y 12 a nivel de empresa, a lo mejor en 2 años sin cuidarlo mucho, sin seguir cuidándolo, se puede desmontar bastante rápido. Porque esto si no se cuida, si no hay el propósito anual de...Por ejemplo la confección del presupuesto: si cada centro no empieza desde septiembre a elaborar su presupuesto y lo empieza a cuadrar con el mapa y los planes estratégicos, con el plan de empresa...Si no hay alguien que en septiembre dice “empecemos, mira, las diferencias han sido estas”, y si no se hace de manera muy rápida habrá gente que dirá “yo no tengo ese referente” Me creo que

esto podría suceder de manera muy rápida. Incluso temas sólidos, bien consolidados, que se han hecho bien, el poco cuidado los puede desmontar rápido, y no por mala voluntad, no porque alguien dice “no creo en esto, hay que desmontarlo”; sencillamente porque como cuesta esfuerzo y es el esfuerzo de muchos para construirlo, el hecho de que te fallen 3 o 4 hace que el otro ya no pueda seguir, y que el siguiente tampoco y por lo tanto habrá gente que dice “antes lo llevábamos mejor”, pero él solo no podrá decir, “como antes íbamos mejor ya me lo hago yo” sino que dirá “a mí no me han entregado el mapa estratégico de TMB, por eso el de mi área es muy difícil construirlo, pero además si Recursos Humanos no me dice que el de objetivos de mandos, que nos ayudaba un consultor, no me llama y me dice “que en Noviembre hemos de empezar a montar” pues es responsabilidad suya. Yo no me puedo meter en su trabajo, yo hacía el 80% pero el 20% inicial era de Recursos Humanos. Aunque la mayoría de gente pueda decir “yo trabajaba bien con eso”, yo pienso que llegaría un momento en que si faltan 3 o 4 engranajes. Yo cómo puedo hacer mi mapa estratégico sin referente, si control de gestión no ha empezado a estirar de eso, y si no lo hago por detrás no hay ningún contrato programa, ningún objetivo individual,...Esto se podría desmontar de manera rápida. La verdad es que tengo suerte porque esta empresa no la he visto desfallecer en este sentido sino que ha sido evolutivo, quizás ha sido más lento que en otras compañías, pero también quizás más sólido que en otras compañías.

FT: ¿Y qué pasaría si ocurriera? ¿Cuál es el riesgo? ¿Pasaría algo o no pasaría nada?

IA: Yo estoy convencido de que esto tendría un efecto en la calidad, y también en eficiencia económica. El no tener bien engarzados los referentes, los métodos y lo en que nos hemos de centrar, la coordinación del equipo de trabajo, eso seguro que...El equipo profesional de la empresa es bueno a todos los niveles y por lo tanto también sería lento; si este año no lo hacemos, en el año 2008 los ratios no se van a ver, pero en 2009 algunos sí, y en 2010 seguro que algunos otros, porque todo esto al final, si no hay una cierta tensión el hilo se cae. Me acuerdo de un juego de una empresa de Recursos Humanos que había la típica varita de mago que si la pones de alguna manera es flácida y de otra es rígida, y los recursos humanos funcionan así: hay tensión o no tensión. Si no hay estos procesos más o menos fijados para tener todo bien identificado, al final como no está, no se hace, y como no se hace, da peor resultado seguro; sería lento, yo también pienso que no se notaría en el mismo año que desapareciera, pero seguro que no funcionaría igual, y yo sería incapaz sin estos instrumentos de tener...Yo hoy por hoy tengo una capacidad de conocimiento, de supervisión de un área de 3500 personas gracias a todos estos instrumentos. Si eso se empieza a despedazar yo me habría de mover, cada día debería estar en la cochera y no podría, mi capacidad de intervención sería casi bien la física. Con un sistema bien organizado, bien ligado de ida y venida de información, de sistemas de seguimiento, todo eso desmontado...

FT: ¿Tú crees que realmente merece la pena, aporta valor a la gestión?

IA: Sin ninguna duda.

FT: ¿Y que merece la pena seguir profundizando?

IA: Sin ninguna duda.

FT: ¿Hemos dejado algo que te gustaría poner encima de la mesa?

IA: No, porque para mí este elemento como te contaba del tema de organización sí que me parecía interesante de poner encima de la mesa porque al final esta idea de copia hacia abajo, para mí es un buen hijo de los sistemas de gestión estratégica, y lo otro estoy seguro de que el resto de gente que lo toca, que lo construye, te lo podrá explicar mucho mejor. Tenemos un sistema de individualización de objetivos que es injusto con las áreas operativas; históricamente el área operativa tiene un nivel de cumplimiento por debajo de los 80% porque los objetivos son numéricos y relacionados con la gestión y con la calidad y eso en la calle o en el metro no es fácil. Cuando te vas a una área funcional, te lo encuentras convertido con un sistema de tablas, de "Timing", de calendario, de presentación de un proyecto en un determinado momento, de confección de un determinado estudio, de elaboración de un informe para presentarlo no sé donde, tienes niveles de consecución de objetivos de unidad, o individuales del 95-105. ¿Es sustancial a cualquier otra empresa? Seguramente. ¿Es injusto? Sí. Y esto para mí es una cosa que habríamos de resolver porque no es bueno que al final la foto parezca que es un equipo de directivos más flojo que cada año como mucho llega al 84-85% y que tenemos un equipo de profesionales que llegamos al 100%. Y esto cuando lo ves a nivel numérico y dices "¿no hay otra manera de hacerlo?" yo no le puedo decir a un tío de la administración o de RR.HH. o de control de gestión que tenga el objetivo que sea distinto que este, que tenga el número de coches que han salido o el número de viajeros que se han quedado en una parada y que han tenido que esperar al autobús siguiente. Esto no se lo puedes dar aquí. A mí se me ocurre maneras de compensarlo, de que la foto final no sea así y que haya una especie de baremo solucionador del diferencial y que este 85% lo transforme en el 95 medio. Y como esto va ligado al salario, y el 15% de variable de esta empresa pues empieza a no ser pequeño, pueden ser 1000 €, hay gente que empieza a decir "oye, yo haciéndolo muy bien, con un nivel de esfuerzo muy alto, me es casi imposible traspasar el 85%", en resultados muy buenos como hemos tenido estos años, pero claro, cuando no es el nivel de fraude es la regularidad o la puntualidad o cosas que tienen que ver con un territorio que no es tuyo, tú convives en la calle con gente con huelgas, con manifestaciones, con cortes, con maratones, y todo esto tú lo pones en un sitio y dices "no has sido regular, pero claro, tenía la calle cortada". Te lo pongo como ejemplo de que las cosas que te pudiera comentar seguro que Manel Barriga seguramente es mucho más consciente que yo a propósito de este tipo de problemática que conlleva un sistema como lo que tenemos instalado, pero en general yo lo que te quería comentar es que en el ámbito de la gestión estratégica para mí está todo comentado; si en algún momento tú dices "oye, lo que me has explicado no me ha quedado muy claro, o que me mande alguna otra", yo miraré de poderte hacer llegar un contrato programa...

FT: Un pequeño resumen de la evolución de resultados que se ha obtenido gracias a todo este proceso.

IA: Eso te lo hago llegar en dos o tres informes distintos pero si en algún caso la lectura de alguno o así, me llamas por teléfono y puedes venir a hacer otra visita con alguien así, me lo dices y nos vemos en un momento.

FT: Una pregunta que se me ha olvidado: tema del "Visioning" que excede en su alcance a lo que es el mapa estratégico es mas a largo plazo, ¿cómo lo ves?

IA: Es demasiado difícil para el directivo en el cual hemos puesto a trabajar en el "Visioning", que es gente de todos los niveles de directivos pero básicamente cuadros intermedios del equipo de directivos, es demasiado difícil elevarse por encima del día a día más allá de 4, 5, 6 años y hacer una extracción de, partiendo del conocimiento actual, a dónde podríamos ir en temas de tecnología. Una de dos, o han sido ejercicios que se han quedado demasiado en la copia de la persona que más sabe del sistema de telecomunicaciones, o no hemos sido capaces de entender qué quería decir, por ejemplo en temas de Recursos Humanos. Aquí yo he pedido ser mucho más valiente, pero cuesta a una persona que es del ámbito de la negociación colectiva, de relaciones laborales, de selección, que ve la problemática que tenemos ahora mismo como una huelga, del tipo de la que te estaba explicando, imagínate decirle en perspectivas de contratación, de relación, muy distintas que aquellos años... Si hay 20 tíos que están haciendo esta huelga y la pueden llevar, yo de este panorama... imaginarme sistemas de relación individualizada y de inexistencia de convenio colectivo y de traspasar un sistema de contratación laboral abierto hasta el conductor, me resulta absolutamente imposible y por lo tanto se han quedado en cosas casi de nada. O esto, o nos hemos ido a coger, no sé, del tema de combustibles de autobuses. Pues el libro de hidrógeno y el que más sabe de hidrógeno dice que esto acabará siendo la pila de combustible del futuro, pero no es un tema de ejercicio interno. Eso tampoco era lo que pretendía el "Visioning", que pretendía que fuera un tema más interno, más de confabulación casi bien del equipo directivo, es decir "nuestra empresa en el 2015 va a ser de esta manera", y consiguiendo eso, no lo consigues, porque en todo caso es lo que piensa un tercero que sabe mucho; o te quedas tan abajo, y dices "casi mejor no hacerlo porque si me quedado solo con este pasito..." Pero a pesar de eso, ha sido positivo porque permite hacer jugar a gente en roles que normalmente no hace, incluso permite, aunque sea en la parte final, hacer ver a la gente que no es fácil hablar de este tipo de cosas. Hablar de estrategia es más complicado de lo que parece, cuesta mucho a 3 años, imagínate a 7. Para mí ha sido un ejercicio positivo, pero mucho menos de lo que nos proponíamos cuando decidimos hacerlo.

FT: ¿Cómo se puede mejorar? ¿Qué debería hacerse?

IA: Aquí voy a ser poco académico, pero yo pienso que quizás sería mejor buscar a alguien que desde fuera nos ayude mucho más en el fondo, no en el mecanismo de reuniones y todo eso sino en el fondo, y coger un experto en recursos humanos, un experto en tecnología, y que con una parte del equipo directivo que mejor juega los temas de estrategia, de mapa, etc.... conseguir un resultado a 15 años vista o entre 10 y 15 años vista que después pudiera ser leído o criticado o rehecho internamente. Pero pienso que es demasiado difícil para la mayoría de gente por lo que he visto, pensar en blanco, sentarse 4 directivos de esta casa de nivel intermedio y decir "¿cuál será la tecnología de radio que tendremos o qué sistema de recursos humanos o de

relaciones laborales tendremos de aquí 10 o 12 años?”. Un director de centro, una persona de recursos humanos, una persona de selección en blanco es demasiado difícil; quizás sería mejor que esto llegara con una idea base pensada por alguien que juegue bien en estos términos, y pueda ser criticada, y que al final consiguiéramos un resultado con participación del equipo directivo completo pero no empezando en blanco. Yo pienso que quizás en otro sector tendría más sentido hacerlo, pero en ese sector yo quizás hubiera preferido trabajar con algo por delante.

FT: Otra pregunta para finalizar: en los mapas estratégicos lleváis trabajando 2 añitos, 3 añitos; ¿tú crees que en su versión después de este tiempo es algo suficientemente claro, detallado, completo, iluminador, o todavía crees que tienes oportunidades de mejora?

IA: Técnicamente son tres años lo que llevamos pero yo recuerdo la primera reunión, donde yo conocí a Terricabras estuvimos en un hotel de Sitges hace 6 años, y allí ya partió del mapa estratégico, que no lo llamábamos así, sino que lo llamábamos “plan de empresa”. Yo en este tipo de cosas creo en la evolución y por lo tanto los nombres son buenos para decir “ahora ya estamos en otro sitio” y es verdad que hoy estamos pensando el concepto de estrategia de una manera mucho más sólida que hace 6 años. Pero en esa evolución yo pienso que hay cosas a mejorar: por ejemplo, no hemos aprendido aún lo de que del mapa estratégico bestia, que tiene 100 líneas y 60 nubes a hacer funcionar uno que agrupe eso en 10 o 12 nubes y 6 o 7 líneas. Pero la persona que lo lleva lo siente a veces como ataque personal. Esto tiene sentido para las 20 personas que saben exactamente donde nace, pero me doy cuenta de que a la que bajo un nivel más yo lo simplifico porque sino la gente no se lo creería. Son cosas que no voy a hacer yo porque yo cometo errores. Elementos de mejora, seguro que hay, pero en ese sentido evolutivo, yo ahora no veo un espacio donde decimos “aquí realmente vamos mal”; el trabajo paulatino...Este año ha sido mejor que el año anterior, hemos hecho un paso hacia comprender mejor TMB, que TMB tiene pocos de propios, y en verdad es la suma de los de metros y autobuses. Ha sido mucho más participativo, se entiende mejor la idea de marca de TMB, lo sumas y haces como los mandamientos, el resumen de lo propio de TMB como marca. Y cosas de estas van apareciendo como elementos de mejora. Cada año nos preguntamos cómo mejorar, pero ahora yo no veo una necesidad de un salto.

FT: Pero si tenerlo todo de una forma más agrupada, más comunicativa, sí que ayudaría a participar mejor en las cosas, aguas abajo. Una simplificada y una detallada.

IA: A veces nos pensamos que la pirámide directiva es idéntica aquí y allí. Pero no es verdad. Aquí tenemos gente que hay que dárselo de forma más sencilla. Pues al responsable lo que le parece es que no, lo que hace la agrupación es perder matiz; esta gente, para que se lo lean y se lo crean con una décima parte es suficiente, por lo tanto ha de haber un grado de agrupación y de resumen está bien porque si no nos equivocamos. Cada miembro no necesita los detalles de los mapas estratégicos de los demás, con estos se pierde.

FT: ¿Cómo percibes que está funcionando el tema de los programas estratégicos y planes de actuación? ¿Cómo va y en que sería mejorable?

IA: Yo pienso que funcionan bien, y yo soy de los que pienso que aquí hubo un pequeño error que fue ligar la presencia de la alta dirección en las reuniones con el grado de importancia que tenía el proyecto, y por lo tanto aquí ha habido una pequeña recaída que ha sido cuando hemos decidido que a pesar de ser un programa estratégico, un programa de actuación, el grado del sistema de seguimiento sería el que necesitaba cada uno de los programas, y no sería cada ocho viernes con el consejero delegado al frente y con el director de estrategia, sino que dependiendo de cada programa en algunos aparecería el consejero delegado y en otros no. En todos acabaría apareciendo el consejero delegado porque tiene importancia, pero hay algunos que el número de áreas que intervienen obligan a hacer una reunión de seguimiento casi bien mensual, y en cambio, en otros el hecho de que forme más parte del trabajo de un equipo más fijo permite perfectamente verlo cada 4 meses. Y esto se ha entendido mal, porque como empezamos de una manera mucho más sistematizada con una previsión de cada 6 semanas en lo que llamamos el "viernes estratégico", eso ha sentado un poco mal a la gente que tiene pocas ocasiones de estar con el consejero delegado o el director general y que ha perdido un poco de aureola; pero pienso que valía la pena hacerlo porque lo otro era imposible, y por los que yo tengo más relación con ellos está funcionando igual de bien o incluso mejor de lo que funcionaba entonces porque antes iban bien en función de las reuniones. Creo que nos equivocamos al decir "todos los planes estratégicos cada 6 semanas se verán"; cada uno tiene su ritmo y su necesidad de que cuando se ve y se tiene que tomar decisiones de modificación pues se haga con la actividad.

Daniel Basco

Entrevistado: Daniel Basco (DB).

Entrevistador: Francisco Trullenque (FT).

FT: Buenos días Daniel. Quiero compartir contigo un poquito tu experiencia. Llevas poco tiempo en la casa. Vienes de un sector rabiosamente privado. ¿Qué te has encontrado?

DB: Me he encontrado una empresa con tres ejes muy claros. Hay mucho know-how: es una empresa donde todo el mundo conoce muy bien el entorno, el cliente y la tecnología que usa. Eso es una de las ventajas de este tipo de compañías, digamos relativamente antiguas. La segunda, es una empresa que hace un tópico muy interesante, muy sabio. Es una empresa difícil de mover, pero una vez que se ha movido es difícil que recupere su posición inicial. Entonces, nos esforzamos mucho para moverla, nos cuesta mucho, muchos recursos pero una vez que se ha movido permanece. Ahora bien, se ha de acertar de la dirección donde queremos ir. Por eso es muy importante planificar antes y saber a dónde queremos ir. Porque una vez movido permanece, nuestros esfuerzos son tan grandes que realmente te cuesta mucho mover una vez más. La tercera, es esto que podría parecer hasta ahora estándar en una gran compañía privada. ¿Qué diferencia hay entre una empresa pública y una empresa privada? Es que las reglas del juego son distintas. Y al final las reglas del juego no son distintas porque es el sector público y porque nuestro trabajo es en beneficio de la comunidad y salimos reflejados en periódicos y este tipo de cosas, sino que realmente las reglas del juego en el management son distintas. Aquí nadie se quiere ir: son empresas don-

de la gente empieza su carrera profesional y acaba su carrera profesional. En el mundo privado ya sabes que nadie tiene este tipo de mentalidad. No se tiene porque hacer el trabajo bien hecho para permanecer en la organización e incluso para ser valorado en ella.

Entonces estas reglas del juego hacen que TMB sea una empresa... y si a esto le sumas el paraguas de la complejidad del negocio, es complejo porque primero es un servicio, segundo porque tratas a personas y tercero porque hay muchísima tecnología detrás. Creo que estas tres conjunciones puestas en un mismo sitio son difíciles de encontrar en cualquier otro entorno. Y encima sabes que aunque tú lo hagas mal mañana saldrá el metro. Por eso es un servicio público. Porque aunque yo quiera cargarme el Metro, mañana como Director General no quiero que salga el metro...el metro saldrá.

A partir de aquí, lo que hemos tenido que hacer ha sido adaptar las experiencias creadas en el mundo privado durante los últimos treinta años, período durante el cual el *Management* ha conocido un avance importante, e intentar adaptarlo a una empresa de estas características.

Encima de sumas, que el mundo ferroviario, en sí, es bastante anacrónico. En otros tipos de servicios públicos a lo mejor no, pero el mundo ferroviario es "tusturro".

¿Cómo hacemos cosas que se han inventado en otros sitios, como las adaptamos a una empresa con estas características? Primero, lo que se hizo aquí antes de que llegara yo fue intentar montar una gestión transversal. Una gestión matricial donde se fomentaba evidentemente el trabajo transversal y el trabajo en equipo. Pero estaba muy focalizado, como primer paso, en la alta dirección de la compañía. Esto había que bajar. Y las cosas que funcionan en la alta dirección de la compañía normalmente funcionan más por impulsos personales. Pero después, cuando bajas en una organización de 7000 personas, que es la que llevamos Ignacio y yo: No es tan simple.

En TMB tenemos tres mundos muy distintos. El mundo de aquí de zona franca, el mundo de autobuses y el mundo del metro. Claro cuando vas a ver a Ignacio, lo que es aquí en zona franca, detrás tiene un mundo de 2500 personas, yo tengo un mundo detrás de otras 2800 personas que no tiene nada que ver con lo que somos aquí. Entonces intentar adaptar estas tecnologías era un poquito complicado.

Yo a nivel conceptual, primero quisiera situarme a donde quería llegar.

Vamos a hacer un poco de rememoración en lo que es la calidad en el mundo privado. ¿Cómo ha evolucionado la calidad en el mundo privado? La calidad nació en el mundo privado primero como un control de calidad. En el cual se controlaba un producto final. Y este producto final se auditaba, bueno o malo, y se aseguraba que este producto llegaba a los consumidores en las mejores condiciones posibles. Antes de atacar el producto vamos a atacar el proceso para asegurar que el proceso solo produce elementos buenos. Fíjate que hablo de piezas porque este concepto nació en las fábricas pero como estoy en un servicio produzco kilómetros y lo voy a adaptar de alguna manera. El servicio que doy al cliente es una cantidad de kilómetros, una cantidad de

máximos kilómetros con el mínimo tiempo de paro posible que es lo que afecta a mi cliente. En el fondo produzco algo. ¿Cómo hacer la máxima eficiencia de este producto?

La industria privada fue más ahí, dijo bueno..., vamos a dar un paso atrás. Si conseguimos que las personas y los equipos trabajen en alto rendimiento y bien en calidad. Aseguramos que el proceso sea correcto. Se empezó a atacar lo que era el tema de Calidad Total. De todos estos 3 estamentos ninguno se hacía aquí en el servicio público. Primero porque el producto es muy difícil de definir, lo que te decía no era tan fácil, mi producto es una cantidad de kilómetros cuando lo pones en un audite control de calidad no puedes probarlo como un servicio, el proceso las ISOS y este tipo de cosas atacan más la imagen externa, hay que hacer las "ISOs" para tener las ISO más que para hacerla servir realmente en una mejora continua.

Si la calidad ataca realmente a personas, pues es precisamente es lo que tenemos aquí. Personas las cuales están formadas, hay alto conocimiento del "Know-how" de su puesto de trabajo, y de la tecnología que tocan porque sino el planteamiento sería totalmente diferente. Entonces, ¿cómo utilizar este "Know-how" conseguir trabajo en equipo y hacer equipos de alto rendimiento?

Entonces empezamos con una prueba piloto en Material Móvil. Material Móvil a lo mejor es lo que se puede asemejar un poco más a lo que sería una fábrica. Producen unos trenes, estos trenes tienen que tener una disponibilidad, con elementos tecnológicos, me pareció que era un buen marco de pruebas para empezar a hacer algo y montar el TQM (*Total Quality Management*) puro y duro. Se pudo montar en una empresa de automoción de máximo rendimiento, pues empezamos a montarlo aquí y además con consultores que solo habían visto automoción en su vida. Aquí empezó la aventura y está funcionando de maravilla. Sabes hay que establecer la misión, la visión, la creación de equipo, la creación de necesidades y problemas comunes, pasas a ¿cómo organizamos los procesos críticos de la compañía, de la sección?, después de los procesos pasas a definir la actividad, esto lo haces en un proceso de personas, y al final haces un equipo competitivo que ataca los problemas.

En paralelo montamos una estructura en Metro, que intentaba reflejar este espíritu de trabajo. Muchísimo más matricial y mucho más trabajo en equipo de lo que seguramente es TMB. Cuando digo trabajo en equipo me estoy refiriendo a tres conceptos básicos, el trabajo en equipo como herramienta de gestión, cada uno tiene sus responsabilidades y tareas, el trabajo en equipo no es hacer todo todos, sino que cada uno es responsable de lo suyo, y así es realmente como lleva el equipo, la función de liderazgo, y no de responsabilidad, los líderes los formamos, y dotar las herramientas de gestión que realmente controlan y miden el avance de todas las cosas.

Creo que al final estoy diciendo cosas muy lógicas pero cuando las sacas fuera de la concepción...

Y esto es lo que estamos haciendo, medir todo.

Hay un concepto a lo cual doy mucha importancia en el TQM y que cuesta más en la empresa pública. Es el ciclo PDCA. Que en muchos sitios parece que sea el ABC. Aquí realmente era una cosa que no se vivía aquí en la empresa. Aquí las cosas se hacen porque se acababan haciendo. Porque la gente sabe mucho de lo que está haciendo pero no porque se le exigía. Era una empresa en donde se ponía un semilla y la gente, la organización iba hacia allí, creía que tenía que ir hacia allí, y acababa llegando allí pero la dirección no estiraba. Y esto se estira poniendo objetivos, poniendo planes de acciones, midiendo estos objetivos, midiendo el avance, mirando donde te has equivocado y el ciclo PDCA sea una cosa que la organización vaya, estirando. Pues esta manera de gestionar, que no era así aunque puede parecerlo: el medir, el planificar, y el de estandarizar (lo que acaba haciendo el ciclo PDCA) es lo que estamos tratando de hacer en el metro. ¿Cómo damos forma a esto? Pues primero hemos reforzado el departamento de “*Controlling*”, todo lo medimos, todos nos sentamos en una mesa a ver...Y el cuarto elemento, quizás el que me he dejado es, y cómo eso lo conseguimos hacer en un equipo donde nunca se había hecho, ni lo habían visto, ni lo habían visto sus jefes, ni ¿porque debo hacerlo?, para ser más eficientes, ¿porque ser más eficiente? nadie me lo exige, es una cosa que nos hemos auto exigido los propios altos directo de esta compañía. ¿Porque queremos ser mejores? Porque creemos que creciendo crece la compañía, crecemos nosotros como personas, y crece la organización.

Mover una organización tan grande hacia algo... se ha hecho con disciplina, por parte sobre todo de los primeros niveles directivos, con mucho control, con mucha metodología, y con muchos cómo, dedicación, reuniones...

Y al final hacer una gestión higiénica, gestión higiénica que quiere decir, cuando haces un plan de acción y mides y salen los resultados lo que estas poniendo encima la mesa es la porquería, las ineficiencias. Poner la porquería sobre la mesa no es tan fácil como limpiarla pero la porquería la ve todo el mundo y la comparte todo el mundo. Esta manera de ver las cosas así es lo que más ha “crujido” en la organización: la transparencia. Si pudiéramos decir tres palabras, serían: transparencia, control y trabajo en equipo. Son las tres palabras en las cuales podríamos basar un poquito todo. Pero sin alguna de las tres está coja. Puede haber trabajo en equipo y puede haber control pero si faltaba la transparencia...estamos metidos en organizaciones donde la transparencia es realmente una de las cosas que más crujía y esto, pues meterlo en un sistema de *Management* que empuje. Y el TQM al final es esto, el TQM va poniendo las cosas encima de la mesa, y las va solucionando, y no te das cuenta y la gente no se da cuenta y van saliendo las miserias y los problemas de todos y los arreglamos entre todos.

Esto puede parecer muy conceptual pero realmente es lo que estamos haciendo.

FT: Este mecanismo que estás introduciendo en Metro, ¿cómo engarza con ese espíritu estratégico, la estrategia de TMB, con los mapas estratégicos? ¿O debemos considerar que es parte de eso?

DB: Yo lo que hago, lo que he intentado hacer en Metro, es una continuidad de los planes estratégicos. Al final los mapas estratégicos lo que marcan es lo que queremos ser: son una misión, una visión, objetivos...es lo mismo.

Los mapas estratégicos al final son, eran equipo, marcar las cosas que hacemos en los proyectos físicamente. ¿Mis objetivos cuáles son? Son los objetivos del mapa estratégico. Yo no me monto unos objetivos distintos, todo lo contrario, en la dirección decimos que son estos pues vamos a ver cómo nos organizamos para poder conseguir esto. Si lo cortáramos, estaríamos creando empresas distintas.

Otra cuestión es cómo lo hago. Sí que es distinto como lo puede hacer Ignacio, y como se puede estar haciendo en Zona Franca. Porque también encuentro que son tres tipologías de gente totalmente distintas. Zona franca esta para planificar y hacer estrategia. Autobús es un mundo muy distinto en el cual la mano de obra es muy intensiva, se trata de gestionar conductores, un autobús no es tecnológicamente complicado: lo que es complicado es mover 2000 personas. El metro es algo distinto hay trenes, hay muchísima tecnología, hay señalización, hay las vías: entonces son negocios diferentes los cuales hay que gestionar de manera muy diferente.

FT: En cualquier caso, el tema de mapas estratégicos, indicadores, programas estratégicos, planes de actuación,... este esquema básico que digamos, se basa en ciclo PDCA, ¿es algo que os está sirviendo en metro, es algo útil?

DB: Sí, a ver, los indicadores en Metro nos sirven como objetivo pero no nos sirven muchas veces como medición. Están en un estamento demasiado elevado como para que nos ayude a tomar decisiones sobre las cosas diarias. Al final un poco es como el mapa estratégico, cogemos un tema conceptual y lo desarrollamos hasta que este mapa estratégico nos ayuda a tomar decisiones y traducirlos en planes de acción. Esto cuando empiezas a bajarlo a la tecnología, los indicadores ya no te vuelven a servir los mismos, entonces hemos intentado hacer cuadros de mando distintos, porque los datos que necesitamos están a un nivel más bajo precisamente para que el ciclo PDCA funcione, con el mismo modelo pero muy ajustado a nuestros datos. Bajado hasta el término operativo. Y esto cuesta en esta organización.

FT: Habéis desplegado, derivado, traducido operativamente la visión estratégica de la compañía con las realidades que tenéis en Metro, también habéis alineado esos objetivos personales con estas realidades. ¿Cómo funciona el tema de alineamiento con los objetivos personales?

DS: Eso es uno de los grandes campos de mejora. Esta es una de las grandes discusiones que tenemos arriba. Cuando te he dicho que las reglas del juego son distintas en una empresa de este estilo, una de ellas es esto. Una de las reglas es esta. Tienes muchas dificultades para motivar a la organización. Para hacer algo distinto a lo que está haciendo simplemente porque sí.

Al final hay tres cosas: puedes montar una buena metodología, puedes montar unos buenos objetivos, puedes medirlos muy bien. Pero después hay la motivación de las personas, ¿porque debo hacer eso?, ¿Por qué he de sumar mi plus personal para que

algo funcione? Esto es parte del "*Management*". Aquí, en esta compañía, una empresa pública, aquí es donde la empresa es más pública que todo, el porqué de tener motivación, por eso la fuerza que pone la dirección en este tipo de cosas es muy importante. El estilo del "*Management*" es muy importante porque si eres un funcionario más no vas a cambiar nada. Entonces los objetivos personales realmente aquí se cobran siempre y no es una cantidad de dinero suficientemente importante como para que a la gente le pueda llegar a preocupar. Entonces los objetivos personales como se tratan en metro, bajo mi punto de vista, no es un elemento de dinamismo, para mí no sirve para nada. No es un elemento de dinamismo porque no motiva, no incita, no penaliza, el trabajo personal y bien hecho de las personas.

FT: ¿Y cómo debe ser?

DB: Al final yo soy experto en lo que he visto no como vosotros que lo podéis ser de muchísimas herramientas. Yo creo al final que el "*Management*" se basa en que realmente tú tengas que responder con tus hechos y tu trabajo y con tu salario del trabajo bien o mal hecho. Por desgracia a niveles directivos, quiero decir alta dirección, a todos niveles de la organización. Creo que el objetivo debería transmitir mucho más la realidad. Aquí lo que pasa es que el objetivo que realmente tiene la organización como compañía cuando se traducen los objetivos personales, primero el objetivo personal se pone no para conseguir el objetivo estratégico de la compañía sino para que la persona lo pueda cobrar. A partir de esto se ha prostituido el sistema, en el cual todo el mundo lo cobra. Y el segundo vuelvo a decir, la cantidad de dinero en esta regla del juego es parte de tu salario. Si todo TMB consigue unos resultados X según el área podía variar entre un 85% y un 95% y un año que puede ir muy mal variará entre un 80 y un 90. Puesto que los objetivos personales están redactados y puestos de tal manera como para que la persona no sea penalizada y encima que la cantidad de dinero es pequeña. Si lo hace mal son 85 y si lo hace muy bien 90, ese 5% de diferencia no hace nada: encima es un premio. El objetivo personal de dinero es un recurso de más a más.

Yo en esto no creo que haya demasiadas maneras de hacerlo. Creo que la única manera de hacerlo es que realmente sea motivando (bueno, sí que hay muchas maneras de hacerlo, me he equivocado con esta expresión). El tema es ¿cómo conseguir que el "*Bonus*" motive? ¿Qué hacer para que les motivemos? O si lo hago muy bien gano mucho dinero, gano suficientemente dinero para que me sea importante, pero si no lo hago, no lo gano. Por lo menos este concepto. Si no lo hago bien, no gano nada o casi nada. Creo que por lo menos tendríamos que forzar como un primer paso para hacerlo un poco más útil: estas empresas son muy inmovilistas. Por lo menos habíamos que conseguir diferencias de "*Bonus*" entre los participantes dentro de la misma organización en el momento que consigamos que no sea el mismo para todos con esto ya sería un paso muy importante. Tú has cobrado 70 y yo 20. Cuidado no es lo mismo. Después ya entraríamos en si la base salarial la tendríamos que aumentar y que todo sea muy bien redactado, pero por lo menos que la gente ve las diferencias entre ellos. Normalmente la sensación cuando te has quedado en 83 y tu compañero un 85 es que redacté mal mis objetivos, hubiera debido poner noviembre en vez de septiembre. A partir de aquí prostituyes el sistema. Esta herramienta para lo que es trabajo en equi-

po y mejora continua no la tenemos. Cuando te he dicho que las reglas del juego son distintas esto es un ejemplo.

FT: ¿Qué otras cosas piensas se pueden mejorar en el sistema de gestión, de Dirección Estratégica? ¿Es decir el tema de objetivos es la gran área de reflexión?

DB: El tema de los objetivos no debería ser más un área de reflexión. Cuando una organización está tan obsesionada, gasta tanto dinero en objetivos y alineación es que está perdiendo a cómo hacer funcionar a las 7000 personas que tenemos. Yo creo que la fase de alineamiento estratégico a nivel de alta dirección, de planes de actuación, ha de ser una fase superada ya. Cuando digo superada, es que ya ha sido internalizada en la manera de hacer.... Ahora nos tendremos que gastar el dinero en los recursos en cómo hacer que las 6000 personas que tenemos abajo trabajen del mismo espíritu. Pues es lo que estoy empezando a hacer. Ahora sería un error volver a darle vueltas y quizás el mapa estratégico no está bien hecho, es el que es, tampoco ha de ser tan exacto.

Al final creo que el mapa estratégico son excusas para mover a las organizaciones no el objetivo en sí mismos. Creo que ahora nos falta el ¿cómo movemos a la organización? Y no tengo tan claro que sea haciendo lo mismo que hemos hecho arriba a abajo. El TQM que estamos haciendo con Material Móvil, no tiene nada que ver con lo de arriba. Tratas con personas con "Skills" más operativas mas técnicas: distintas, no se trata de jerarquía o de niveles o de mejor o peor, es totalmente distinto. La gente ha de ver que toca su trabajo, que toca su gestión, que le ayuda en su día, y esto es lo que con el TQM intenta acercarse a ellos. Hablamos de trenes, no hablamos de planes de actuación, hablamos de cosas muy concretas. ¿Cómo bajamos esto abajo? Yo he empezado muy abajo porque me ha sido muy sencillo, lo estoy haciendo a nivel de área de dirección de metro. Esta área se puede comparar a una empresa mediana, somos 2500 personas pero de alguna manera tenemos nuestra propia independencia. Pero claro en el momento que nos extrapolamos hacia fuera de la organización, claro, esto es otra cosa, es como buses en marcha. Y nunca las organizaciones cambian desde abajo, siempre empieza desde arriba. Yo estoy arriba, pero mi gente no. Si consiguiéramos hacer el TQM, bautizándolo como queramos llamarlo, para ver como lo bajamos eso sería el próximo paso. De aquí ya vendría el cómo ha de organizar, el cómo ha de ser la matriz, el cómo hemos de tener las dependencias. Cosas que por supuesto en las organizaciones veteranas son importantes, la gente piensa más en el posicionamiento de su departamento. Pero ahora yo te estoy hablando como si fuera el dueño de la empresa. El próximo paso sería empezar a montar el TQM, empezar a definir dependencias procesos, y la organización se acaba poniendo en su sitio. Esto sería lo ideal. En una organización como la nuestra es muy complicado de hacer. Sino ya lo hubiéramos hecho.

Lo que sí que está claro, es que lo que no podemos es volver a hacer otro proyecto basado más o menos sobre lo mismo. La gente ya no le motivaría, vería, es lo mismo con distintas siglas, o sea, el próximo paso que demos, ha de ser un paso realmente definitivo. Muchas veces cuando intento hacer un poco de terapias, a Constantí, a compañeros...es un poco como el presidente de Toyota quien dijo: "a partir de mañana solo se trabajara en tres aspectos, el ciclo PDCA, el trabajo en equipo y la calidad

total". Todo lo demás viene supervisada a esto, fue una voluntad de intenciones, y a partir de ahí en tres conceptos se construyó toda la compañía. El presidente no dijo vamos a hacer coches mejores, vamos a atacar el mercado americano, no, todo esto viene por sí solo en una condición de intenciones del *Management*. Creo que con este posicionamiento de *Management*, se puede mover a compañías hasta sitios que ni siquiera se pueden imaginar. Si encontramos el Leitmotiv importante para mover una organización como esta, todo lo demás viene por sí solo. Por encima nosotros no tenemos que pensar lo que queremos ser, no tenemos problemas de decir en qué mercado queremos estar, nos posiciona el propio mercado, lo tenemos muy sencillo. Nos hemos dedicado al trabajo.

FT: Sería cómo abordar la siguiente etapa, unir el mundo de la operativa, de los procesos, de la estrategia. Y que las cosas bajen hacia abajo y suban hacia arriba. Yo creo que es unir la visión más la estrategia con la gestión por procesos TQM, mover las personas y subir a todos al "carro", con la misma línea.

DB: Pero llegó un momento en una empresa como la nuestra, esta fase de procesos, condiciona muchísimo más la estrategia, que en una empresa distinta, porque aquí son 7000 personas que trabajan: entonces los procesos aquí son los que empujan hacia arriba. Por eso hemos de hacer equipos de alto rendimiento, y la primera fase pasa por crear un equipo de dirección de alto rendimiento. También dar un siguiente paso hacia abajo, en TQM o en procesos, dígame como quieras, cuando realmente no tenemos un primer equipo de alto rendimiento nos desgastaría en una cosa tan brutalmente difícil como sería esto. Siguiendo esto el presidente de Toyota lo que hizo primero es gastar muchísimas energías en montar un equipo de alto rendimiento y cuando tuvo el equipo de alto rendimiento fue al concepto.

Por el momento nuestros equipos se renuevan tras las áreas nuevas, estas áreas nuevas chocan con las áreas antiguas. Verás que mi manera de hablar es muy de empresa privada y aquí choca. Entonces esta riqueza es la que se ha de poner en un equipo de alto rendimiento.

FT: Estamos hablando de una empresa pública donde se utilizan mecanismos de pensamiento, poner los objetivos encima la mesa, y ordenarlos de una manera determinada, tan buena como otra, el mapa estratégico. Mientras que otras compañías públicas no lo hacen, o lo hacen de maneras más burdas, ¿tú crees que esto os ha aportado algo?

DB: Por supuesto, otra cosa es que nuestros dueños que son políticos nos lo digan directamente. El problema de las empresas públicas es que los organismos propiedad de ellas, los políticos, no lo verbalizan, pero lo quieren. En TQM, en el material móvil en un año hemos aumentado la eficiencia un 22%. ¿Esto es porque lo he hecho muy bien o había muchas cosas que mejorar? A mí me han pedido que mejor aumente el x%... Pero bueno, todo va bien, el metro va bien, tarda menos y vivo más tranquilo. Mi equipo está más motivado, están haciendo un trabajo bien hecho, y al final lo que sí quieren es que los equipos sean más motivados, y tensionados, tensionados en el buen sentido, la tensión propia del trabajo y bonita que puede tener el trabajo. Y eso se marca con los objetivos y cuando ves que los consiguen.

FT: Respecto a la introducción del TQM en los procesos, ¿tienes datos sobre los últimos años? Es importante ver como conceptos de gestión se introducen en resultados de actuación.

DB: Lo único que pasa, que realmente diría, que a lo mejor el material móvil ha sido relativamente sencillo, cuando digo relativamente sencillo, es que porque es el elemento más tecnológico que se acerca a una gestión de una empresa privada. Entonces son metodologías que funcionan si o si.

El problema que estamos teniendo es que este tipo de *Management* tensiona mucho la organización, y son empresas que no son acostumbradas a este tipo de *Management*, al final el círculo PDCA funciona cuando el *Management* estira, y el *Management* estira diariamente, las famosas reuniones de producción: cada día me siento, miro lo que pasó ayer, pongo un plan de acciones. Esto tensa las organizaciones. Es lo que dijimos de la porquería en mitad de la mesa. Eso lo hicimos en todo Metro. Cada día se reúnen, la explotación, material móvil infraestructuras, y ven que paso ayer, en qué paramos ayer. Esto es espectacular, pero si tú me dijeras ¿qué problemas tienes? La motivación de los equipos. Los resultados salen, pero a los equipos les cuesta. Les cuesta aceptarlo, les cuesta trabajar así porque es una empresa pública. Esta es una de las grandes diferencias. Los resultados salen porque es obvio pero lo que tendríamos que conseguir es que los resultados salgan y convencer también las personas que eso es la única manera de trabajar que puede haber, no es que llegaron unos jefes con mentalidades distintas.

FT: ¿Y eso cómo se hace? ¿Cómo intuyes? ¿Cuál es tu opinión?

DB: Primero que el equipo directivo tenga continuidad, que no sea una moda que sea una cosa consolidada. Segundo que toda la organización lo haga. Uno de los problemas con los cuales me encuentro es que Metro lo hizo así pero en las otras áreas no se actúa así. Yo llevo una de las áreas más importantes...

FT: ¿Áreas te refieres a las centrales?

DB: Sí, sí a las centrales. Por eso la de Metro tiene una caducidad. Y no la debería tener si tratamos de hacer un equipo directivo unido, de alto rendimiento, el cual sea indivisible.

Eso es básico, en cualquier organización o empresa pero aquí llevamos 80 años sin equipo de alto rendimiento, y el metro existe, y el metro ofrece un servicio aceptablemente bueno, como muchas de las empresas públicas. Pero para poder cambiar esta tendencia, a la otra de este estilo...Necesitamos mejoras muy substanciales.

Entonces estos cambios son tan substanciales de lo que queremos hacer si que requieren un sí o sí. Tenemos un equipo de alto rendimiento, en el equipo directivo, con las cosas muy claras y una fuerte formación en TQM. Hasta que no tengamos esto no podremos bajar hasta abajo. Yo sí que estoy intentando hacer un equipo de alto rendimiento en mi departamento, en mi área, pero si lo hiciese en áreas que implicaran otros sitios no me saldría tan fácilmente.

FT: ¿Qué crees que sea necesario para el tema de continuidad del equipo directivo?

DB: Un líder. No un jefe, Constantí es un líder. Un liderazgo claro en este tema. Eso lo tenemos. Lo segundo sería un equipo directivo escogido para la visión y eso no existe. O por lo menos el equipo directivo que está escogido en la visión de ahora realmente que nos alineemos en un proyecto común. Todavía no estamos alineados.

FT: ¿Por qué no estáis alineados?

DB: Por las reglas del juego. En una empresa privada el líder se ha de ganar el liderazgo y si el líder no se gana el liderazgo tú tendrás dos opciones o hacerlo ver o irte. Porque tarde o temprano acabaran echándote. Aquí las reglas son diferentes, los intereses personales sobrepasan los intereses generales. Y los intereses personales en una empresa como esta pueden tener fuerza suficiente para hacer pulsos en sitios donde no toca. Entonces tu valía en tu puesto de trabajo no está en función de los resultados sino depende de otros parámetros que se nos escapan en la gestión de nuestra empresa. Esto es así en muchas grandes empresas pero en una empresa pública es muy acentuado.

FT: Y ¿estamos en un proceso que vamos convergiendo hacia un proyecto común, o no?

DB: No. Una cosa es sobre el papel, otra cosa sobre la realidad. Muchas veces tendemos a confundir las cosas. Cuando somos capaces de poner sobre el papel una serie de redondas con nombres, mapas estratégicos, se ve en seguida cuando es artificial, especialmente para las personas que vienen de fuera. Muchas veces también, hay empresas donde no tienen tanta gestión como nosotros en este tipo de cosas pero las cuatro cosas que dices, te giras y ves que todo el mundo ha dicho estas 4 cosas. ¿Qué podemos sacar más jugo de todas estas cosas? Seguro. Aquí no, hay muchas cosas pero no hay un mapa de un equipo que ha salido realmente de su trabajo. Sino lo que ha podido tirarlo es la metodología: lo que es muy distinto. La metodología es buena, es consistente y acaba sacando resultados lógicamente coherentes con la organización. Pero sólo estas tirando de los directivos de la organización, que es distinto.

Creo que este punto es el mal de cualquier empresa de nuestro tipo. Por esto Constantí lo que quiso fue traer gente nueva, poco condicionados por el pasado.

FT: Si tenéis un buen líder, ¿porque no conseguís este alineamiento? ¿Por falta de apoyo más arriba?

DB: El apoyo más arriba no vamos a tener lo nunca por la tipología de lo que es una gestión política. Sería soñar pensar que pudiéramos transferir lo que es gestión política a una empresa. Lo que no podemos pedir es que apoyen lo que es una gestión puramente empresarial. Entonces lo primero que ha de existir en este tipo de compañía es separar clarísimamente la gestión política de la gestión empresarial o técnica. Es un primer paso. Si los dos están mezclados, nunca tendrás fuerza para abajo. Lo primero que hacer es separarlo. Una vez radicalmente separados se puede empezar a

montar equipos de alto rendimiento. Lo que está pasando en muchas empresas, por ejemplo en esta, es que se están mezclando las dos cosas. Pienso que en muchas empresas que se han privatizado actualmente esto es lo primero que se hizo, separar la dirección del gobierno: una cosa es dirigir la compañía otra es gobernar la compañía. La empresa privada lo tiene muy claro, el gobierno de la empresa lo suscribe al consejo de administración y la dirección la suscriben a los profesionales.

En este orden hay que separar el gobierno de la gestión, crear los equipos de alto rendimiento y de unidad y después intentar bajar. Y ahora se ha mezclado todo.

Son conceptos relativamente básicos a nivel de *Management* y me sigue sorprendiendo que entre todos no tengamos la claridad para verlo y hacerlo.

FT: En nuestra forma de mirar la estrategia tenemos dos planos: Un plano a medio plazo, que hay que traducir en operaciones claras, y después hay un plano más a largo plazo, aproximadamente a 15 años vista, que es el que estáis haciendo. ¿Cuál es tu opinión de esto de cómo está funcionando, que va bien, que va menos bien, que se puede mejorar?

DB: A mí el concepto de "*Visioning*", como concepto me gusta, pero también puedes entender que si no veo como gestionar un equipo día a día ¿me voy a creer como estamos gestionando el futuro? Por eso el "*Visioning*" es una cosa que no ha calado en la organización porque es continuar con un modelo, de ver las cosas, de atacar los problemas, de atacar el presente y el futuro y que se quede en un estatus demasiado elevado. Al quedarse en un estatus demasiado elevado hace que a los profesionales vean que no pueden integrar mucho en lo que son los objetivos que tendrán el año que viene dentro del mapa estratégico.

Entonces el "*Visioning*" se ha convertido más que una herramienta de movimiento en un foro de opiniones que no moviliza absolutamente nada.

FT: ¿Qué deberíamos hacer?

DB: Yo lo mataría. Lo mataría dentro de un concepto global de actuación. Si realmente no hacemos nada para unir un equipo y establecer una visión común en los próximos años el "*Visioning*" es una herramienta para sentarnos a una mesa y hablar del futuro. El "*Visioning*" nos posiciona en una serie de intenciones, siempre es bueno pero el "*Visioning*" no mueve la organización. Antes de hacer el "*Visioning*" hemos de pasar muchísimas lecciones.

Desde aquí fuera nos marcan quienes tenemos que ser, nos dicen lo que quiere la ciudadanía del metro: No vamos a abrir un nuevo mercado o inventar nada. *Alstom* ya nos dirá como serán los trenes del futuro. *Siemens* nos dirá como será la señalización del futuro. Las organizaciones ferroviarias mundiales nos dirán como será el producto del futuro. Nosotros no tenemos que pensar qué productos tenemos que vender para ser competitivo en el mercado dentro de 15 años. Antes del "*Visioning*" hay tantas cosas por hacer...

FT: Cuando te comparas con otras organizaciones del Metro, en el mundo ¿cuáles son tus puntos de referencia?

DB: Ninguno. Porque el problema del mundo ferroviario es que es un mundo muy estancado. Tomo como referencia los metros compañeros por un tema que no puedo ir a demasiada corriente a cómo va el sector. Por ejemplo si el sector tiende a la privatización de algunos elementos yo no voy a internalizar estos elementos.

Es un mundo muy pequeño todos nos encontramos en todos los sitios entonces al final no puedes ir a contra corriente. Un metro tecnológicamente acaba siendo lo que el sector va tirando y nosotros somos un metro demasiado pequeño para que podamos tirar el sector. Pero al nivel del *Management* no se le ocurre a nadie hacer lo que estamos haciendo porque la mayoría son empresas públicas y siguen haciendo lo que hacían. A mí lo que me interesa es mover la organización al nivel del *Management* y no tengo ningún referente. No me interesa porque cada uno encuentra su mejor camino de manera independiente, y para profundizar lo que alguien hace esto no se hace ni con una visita ni con dos ni con tres....Te puedo explicar lo que hago y tú tienes una idea pero si quieres saber realmente lo que hago tienes que venir y trabajar conmigo.

Ahora bien, había una serie de grupos del mundo que si que trabajan así: son los metros que nos quedan más lejos que son los asiáticos (Hong Kong, Singapur, Japón también pero es un mundo aparte).

Yo tuve una anécdota en la última UTP, reunión de todos los metros del mundo en Valencia. Había presentaciones solo al nivel técnico. ¿Cómo hacemos la seguridad en Berlín?...

La última presentación fue del metro de Hong Kong y estaba hablando de TQM. Como hace cualquier empresa japonesa, asiática o del mundo privado...Empieza hablar de TQM, Integración mantenimiento-explotación...que realmente no puedes separar el mantenimiento de la explotación como está haciendo Renfe porque disgregas el trabajo en equipo y el ciclo PDCA. El 50% de los directores generales se levantaron y se fueron. Yo me quede porque es esto lo que quiero hacer, como los metros más competitivos del mundo que son los asiáticos. Pero el mundo ferroviario no le dio la importancia.

Entonces muy pocos referentes. Claro puedo ir al metro de Madrid, el más grande de Europa, que hizo una expansión brutal, voy a aprender de tecnología, pero no voy a aprender de *Management*.

El problema del mundo ferroviario es que es un mundo muy cerrado en sí mismo. No está abierto a lo que pasa en otros sectores. El sector del consumo por ejemplo está muy abierto al *Management* de automoción porque claro, es un sector muy competitivo pero el metro es muy cerrado a las experiencias de otros sectores.

FT: ¿Cuanto compartís Metro y Bus?

DB: Muy poco. Demasiado poco. Ignacio y yo tendríamos que compartir muchísimo más. Precisamente porque al final manejemos personas y el concepto de manejar personas al final debería ser el mismo. Esto es una de las cosas que daría más fuerza a TMB, que metro y autobús funcionen juntos. Los otros departamentos son un poquito “Staff”. Si tuviéramos un equipo de alto rendimiento focalizado y la dirección fijara una dirección clara para todo el mundo, este sería un paso definitivo.

4.2. CASO 2: PUERTO DE VALENCIA

4.2.1. Entrevistas realizadas

Entrevistado	Posición	Fecha
Ramon Gómez-Ferrer	Director General	14-5-08
Arturo Giner	Director Financiero	14-5-08
Rosario Arizo	Responsable Plan Estratégico	14-5-08
Emilio Aliaga	Responsable Calidad	14-5-08

4.2.2. Transcripción entrevistas

Ramón Gómez-Ferrer

Entrevistado: Ramón Gómez-Ferrer (RGF).

Entrevistador: Francisco Trullenque (FT).

FT: Me gustaría que me comentaras cuál es tu visión personal sobre los mecanismos de estrategia y de gestión de la estrategia que tenéis en la Autoridad Portuaria de Valencia.

RGF: Como sabes la Autoridad Portuaria formuló un Plan Estratégico por escrito en el año 2001-2002. Anteriormente sí que había estrategia pero no estaba escrita. Se formuló a través de un proceso de reflexión intenso y profundo; fue corto en el tiempo porque se empezó la formulación en septiembre de 2001 y se concluyó su redacción en febrero del 2002, 4 o 5 meses. En el proceso participó una parte importante del equipo directivo del Puerto pero también un serie de contactos con toda la Comuni-

dad Portuaria, del entorno del Puerto. El proceso fue conocer el punto de partida de la organización, ver el mercado en el que uno se mueve, los condicionantes del entorno, la competencia... para al final completar la misión, la visión, los objetivos estratégicos, etc. Digamos, la propuesta de despliegue estratégico.

FT: ¿Por qué lo hicisteis?

RGF: Bueno, lo hicimos porque el Puerto estaba en un entorno en el cual había un crecimiento muy acelerado, sobretudo en el tráfico de contenedores, y veíamos que nos movíamos en un escenario crecientemente exigente y además con riesgo de que ese tráfico de contenedores se pudiera perder: tenía otras alternativas, teníamos competencia.

Hay tráficos portuarios que son muy cautivos y, para esos, uno los puede hacer mejor o peor, pero si están obligados por cantidad, por situación... pues hombre si la fábrica se convierte en obsoleta pues se podría perder, pero son muy cautivos.

El tráfico de contenedores es un tráfico que con un desarrollo de las redes de transporte interior tiene las posibilidades de ir a otro Puerto o a un Puerto vecino. El fenómeno del transbordo, que es un poco sustancial al crecimiento de tráfico de contenedores (el concentrar tráficos oceánicos en unos pocos Puertos de una región y luego desde ahí distribuir a otros Puertos de la región), iba en aumento a medida que los barcos también se hacían más grandes (una forma de buscar las economías de escala) y que por tanto era cuestión de que o uno se preparaba concentrando todos los elementos básicos que el mercado demanda o corríamos el riesgo de perder una posición a la que veíamos que íbamos en camino: el liderazgo de la región.

Esto nos hacía más exigentes para anticiparnos a las demandas del mercado, desarrollar unas infraestructuras y unos servicios que no provocaran un estrangulamiento. El papel del Puerto por un lado viene marcado por la ley pero se trata también de completar cómo se ve uno mismo, como se ve en el futuro.

Eso llevó a la conclusión que necesitábamos esa estrategia definida para saber qué es lo que queríamos hacer y además para hacerla pública, para ser compartida con el equipo directivo, para ser compartida por los actores de la Comunidad Portuaria y luego también para obtener también de las Autoridades políticas el apoyo suficiente para que los desarrollos que queríamos hacer tanto en la zona portuaria como todo lo que sea acceso, etc. (necesitábamos por ejemplo apoyos terrestres que se veía que hacían falta para los que se requiere una complicidad de las Autoridades regionales y nacionales). Y queríamos conseguir de ellos también su creencia en el proyecto, el convenirse la importancia del Puerto y de que hay que apoyar su desarrollo en todos sus aspectos.

FT: ¿Qué os aportó el integrar no solamente los Directivos de la Autoridad sino también a los integrantes de la Comunidad? ¿Cuál era el objetivo?

RGF: En un Puerto confluyen muchos actores en la producción del servicio dirigido a las mercancías que pasan por él. Y esos actores no siempre tienen una visión de con-

junto. Tienen visiones parciales porque son aspectos parciales del negocio y cada uno tiende a proteger lo suyo. Y allí es donde vemos que la Autoridad Portuaria tiene un papel muy importante que jugar en este terreno, y es precisamente tener esa visión de conjunto.

Y ello tanto para los actores que están dentro como para los que están fuera y tienen otros intereses. Es poner en valor la visión de conjunto para que todo el mundo actúe en una misma dirección y de una manera coordinada. Aquí, como en todos sitios, el ir descoordinado es causa de sobrecostos y sobre todo, a lo mejor, de llegar tarde en la toma de decisiones; tratas de llegar un poquito antes que tus competidores para que los tráficos vayan por tu Puerto y no vayan por otro o, por lo menos, que los que tienen que venir por aquí que lo puedan hacer a un coste competitivo.

FT: Así, tenéis el Plan final más o menos en el 2002, ¿y a partir de allí que sucede?

RGF: Se establece la misión y una visión hasta donde queremos llegar en un horizonte que se fija en el 2015; se marcan unas líneas estratégicas y se identifican una serie de proyectos para cumplir la misión del 2015. Se hace un calendario de los proyectos, pero claro es muy amplio lo que se plantea, muy ambicioso y lógicamente la realidad luego se impone.

Ahí desde el principio tuvimos una preocupación de pasar la teoría a la práctica. El cómo implantar la estrategia y como reorganizarse internamente para trabajar para la implantación de la estrategia. Esto quizás, como muchos expertos de Dirección Estratégica dicen es lo más difícil.

De ahí que establecimos en primer lugar una oficina de gestión estratégica, un primer núcleo, pero así de entrada no nos dotamos de un instrumento que llegó un poco más tarde, el cuadro de mando. Vimos que no teníamos un instrumento ágil que nos ayudara a tener una visión simple de la estrategia, de las iniciativas estratégicas y con un sistema de indicadores.

En esa inquietud de cómo implantábamos la estrategia entramos en la filosofía del Cuadro de Mando Integral y empezamos a ponerla en marcha. Y esto llevamos ya desde finales del 2004. Tardamos dos años en utilizar el instrumento del CMI y ahora ya llevamos ya 3 años. Este cuadro tiene la virtualidad, de una manera muy simplificada, de presentar las prioridades estratégicas desde todas las perspectivas. Tienes los grandes objetivos, a partir de ahí el cuadro de iniciativas e indicadores y partir de ahí te ayuda a hacer el seguimiento para ver cómo esa estrategia la vas implantando.

Creo que nos está siendo útil, como todo nos preguntamos si le estamos haciendo el máximo uso. Bueno esto siempre nos lo planteamos, si estamos haciendo un uso óptimo del CMI. Aquí en el Puerto también se plantea porque, claro, en la Autoridad Portuaria desarrolla unas funciones estratégicas pero en el recinto portuario se desarrollan otras que no dependen estrictamente de ti pero que son esenciales. Claro, con el CMI, a veces nos planteamos si no se nos queda corto porque no refleja el conjunto de cosas que pasan en el Puerto y las que hay que hacer. Ahí tenemos la opinión que deberíamos tener igual varios cuadros de mando para diversas actividades.

De momento nos ha servido que el equipo directivo en sentido amplio un par de veces al año nos reunamos para examinar lo que estamos haciendo, cómo lo hemos hecho, qué nos falta por hacer y una evaluación que inspire nuevas iniciativas.

Bueno, después de 5 años yo diría que el Plan Estratégico apuntaba una visión del Puerto que esencialmente no ha cambiado y estamos avanzando hacia ella. Es un Puerto que no sólo es una puerta de entrada y salida principal del territorio, sino un centro de distribución de contenedores dando también servicio a tráfico muy críticos para la economía (energía, coches, graneles, cruceros,...).

Esa orientación general es correcta y vamos en esa dirección, la de las cosas que se plantearon en grandes rasgos: que las infraestructuras portuarias no fueran un cuello de botella, por lo cual ante el incremento de tráfico había que tener un plan de desarrollo de infraestructuras que vamos implantando. Avanzamos razonablemente bien respecto a lo planteado.

Luego teníamos toda una faceta de mejorar los servicios en el recinto portuario a través de los operadores que operan en el recinto: las terminales, trabajos portuarios, inspecciones, transporte terrestre, los agentes transitarios, etc. Ahí nuevamente también hemos ido desplegando una serie de iniciativas sobre todo apoyándonos en el desarrollo las tecnologías de la información y en buscar compromisos de calidad de servicio a través de nuestra "Marca de Garantía" y buscar los mecanismos de resolución de problemas.

En el capítulo de mejora de los servicios hemos también avanzado, pasando nuestras crisis, pero yo creo que la misión que teníamos la estamos siguiendo. Estamos consiguiendo vencer las dificultades y, a la vista con lo que ha pasado estos 5 años, estamos en la banda alta de las previsiones de crecimiento de tráfico y podemos decir que no nos ha ido mal. El Plan Estratégico apuntaba también por unas necesidades mucho más fuertes de los clientes y esto nos llevó a constituir el departamento comercial con recursos muy superiores a los que teníamos hasta entonces. En estos 5 años, desde luego, esto es una de las primeras cosas que se puso en marcha; esto y el apoyo en las tecnologías de la información y la orientación hacia las necesidades de los clientes, haciendo fuerte la Comunidad Portuaria. Esto ha ido funcionando bien.

Otro elemento que la estrategia nos decía era que, aparte de disponer de una buena infraestructura portuaria y un buen servicio de Puerto, había que establecer los servicios de comunicación en el interior del territorio y servicios adicionales en la cadena logística en el ámbito próximo al Puerto y lejano para acercar el Puerto a los centros de producción y consumo. Y ese es un capítulo en el que también hemos trabajado pero en el que quizás hemos dejado más atrás en el capítulo de prioridades. Quizás ahora estamos viviendo esos momentos en los que tocan estos capítulos de desarrollo logístico.

Estamos dentro del proceso normal del Plan Estratégico en ese horizonte de 14 años, que tampoco es típico de la industria privada, que lo hace normalmente a 4 años ya que tiene otros procesos de maduración. Teniendo en cuenta que aquí, en lo que fue la ampliación de desarrollo de Valencia en los años 90, se empezó a concebir a finales

de los 80 y se está completando a finales de los 2000, habiendo tenido así un periodo de maduración de 20 años. Por ello un Plan Estratégico hecho con un horizonte de 10-20 años es lo que toca y en ese periodo hay secuencias de esfuerzos. De todas maneras, y después de estos 5 años, estamos notando que, quizás sin cambiar la misión del 2015, también conviene ver si debemos cambiar o modificar de ritmo algunos aspectos; después de estos 5 años digamos que es necesario hacer una revisión un poco más a fondo. Todos los años, como hacemos un plan de empresa anual, ya reflexionamos sobre cómo está evolucionando el entorno, las ventajas y oportunidades, y establecemos un poco las prioridades; pero quizás conviene hacer un alto en el camino.

FT: ¿Después de este tiempo tú crees que hubierais llegado donde estáis sin una visión estratégica? Es decir, ¿consideras que esa visión estratégica os ha ayudado a llegar donde estáis o ha sido simplemente un elemento más?

RGF: Yo creo que sí, que es muy efectivo. Desde luego a nosotros, a los gestores, nos marca claramente una dirección y un camino que sabemos que hay que seguir e ir hacia allá. Y eso lo tenemos nosotros y los tienen también los agentes de la Comunidad Portuaria que saben que el Puerto va hacia allá. Hacia dónde vamos. Por tanto nos ayuda a todos a tomar decisiones de cara al futuro, claramente.

FT: Después de 5 años, ¿en qué cosas habéis tenido más dificultades o que cosas son volveríais a hacer como las hicisteis? ¿O te sientes cómodo tal y como se ha configurado todo el proceso?

RGF: Quizás cuando hicimos el Plan Estratégico tendríamos que haber puesto a lo mejor más énfasis en cómo se iba a implantar, porque esto no quedó claramente recogido en el Plan Estratégico y fue algo que hubo que desarrollar después. Había una preocupación que se centró más en buscar hacia dónde queremos ir y por donde había que avanzar, pero no en el mecanismo de implantación interna, en el mecanismo de involucrar al personal de la Autoridad Portuaria a la hora de avanzar en el Plan Estratégico.

FT: Última pregunta. ¿Cuál es tu percepción de en qué líneas deberíais avanzar en el futuro? Habéis avanzado mucho hasta la fecha y tenéis el Plan Estratégico más o menos claro y lo habéis operativizado con el Cuadro de Mando Integral. Has hablado de un par de ámbitos que podrían ser de trabajo en el futuro, como podrían ser revisar dónde estamos y por tanto si hay que repriorizar algo y has hablado también de las dudas que te surgían sobre el mapa estratégico cuando lo consideras dentro de una Comunidad con distintos actores. ¿Crees que hay algún otro ámbito que en el futuro crees que debéis impulsar para seguir evolucionando en ese camino de Dirección Estratégica?

RGF: Bueno, me he dejado antes un aspecto de nuestra estrategia que contemplaba la integración territorial, la relación Puerto-Ciudad. Una de las cuestiones que hoy en día se plantea en los Puertos es que se hagan inversiones crecientes porque los volúmenes de crecimiento de tráfico siguen siendo enormes y, a medida que estos se incrementan, el desarrollo portuario requiere inversiones mayores con lo cual hace falta un músculo financiero mayor y, aunque se ha inventado en los tiempos actuales la

participación del sector privado en las infraestructuras portuarias, sigue siendo necesario tener más músculo.

A parte de tener en cuenta que el Puerto se extiende hacia el interior del territorio, y por tanto se impulsa la colectividad terrestre por ejemplo a través de la relación con las plataformas logísticas del interior del territorio, los Puertos más avanzados del mundo están trabajando en desarrollar negocios más allá de las fronteras del Puerto, involucrándose en el desarrollo de esos negocios para beneficiarse de la generación de esos recursos y luego invertirlos en el propio Puerto. Esto en el ámbito español es muy incipiente pero en ámbito europeo es algo en lo que nos llevan años de ventaja. Tenemos que reflexionar más en ese ámbito ... qué hacer. Y ya unido a esta reflexión, la Autoridad Portuaria tendría que aprovechar su know-how y su capacidad para intervenir en otros negocios, un poco colaterales al Puerto pero que le permitan luego aumentar su músculo financiero.

Arturo Giner

Entrevistado: Arturo Giner (AG).

Entrevistador: Francisco Trullenque (FT).

FT: Cuéntame por favor cómo ves el mecanismo de Dirección Estratégica que tenéis implantado.

AG: El mecanismo de Dirección Estratégica que tenemos en el Sistema Portuario y en nuestra Autoridad Portuaria es un sistema de planificación que se apoya dentro de la propia normativa de legislación por la que nos regimos los Puertos españoles. Esa normativa establece una serie de instrumentos de planificación necesarios, como es un marco estratégico a nivel nacional, marco que me imagino que ya te habrá comentado Juan Antonio Delgado, donde se plantean los aspectos más significativos de planificación de las Autoridades Portuarias. Hecho ese marco estratégico, que se elaboró en el año 97-98, es obligatorio que cada una de las Autoridades Portuarias elabore su Plan Estratégico. Plan Estratégico que tiene que tener una visión de unos 4 o 5 años máximo y que periódicamente hay que ir revisando.

Y luego están otros instrumentos de planificación a largo plazo que son el Plan de utilización Portuaria, el Plan de Usos y luego tenemos el Plan Director. Estos son los instrumentos de planificación a largo plazo que tenemos en los Puertos. Y luego tenemos unos instrumentos de planificación más a corto plazo que es el Plan de Empresa; tenemos una parte que es la parte de seguimiento de ese Plan Director de infraestructuras a largo plazo, que es el plan de Inversiones que prevé la ampliación del Puerto en los 4 próximos años y luego tenemos lo que son las previsiones financieras para los próximos años. También tenemos los objetivos operativos que están interrelacionados con objetivos estratégicos que vienen de nuestro Plan Estratégico.

¿Qué es lo que hemos hecho nosotros ante este modelo de planificación que tiene una parte a corto y una parte a largo? Lo que hicimos fue implantar en el año 2003 el CMI como una de las herramientas que nos han servido para poner en marcha el Plan Estratégico, para relacionar el largo plazo con el corto plazo. Y este es el esquema que

tenemos nosotros, bastante sólido, mejorable quizás, pero que es un sistema que está dando buenos resultados. De hecho si miras la evolución de los Puertos estos últimos años, así lo demuestran tanto las evoluciones en cifras de tráfico como en términos económicos como evolución de la facturación así como de la cifra neta de negocios.

FT: Tal y cómo me comentabas, a partir de la visión estratégica del gran paradigma portuario nacional, habéis hecho un Plan Estratégico que tiene mucho análisis del entorno...

AG: Sí, se apoya en una metodología DAFO.

FT: Sí, está muy bien desarrollado con un análisis muy concienzudo. ¿Ese análisis se hizo entre los años 2002-2003?

AG: Ese análisis se hizo entre los años 2001-2002 y se terminó a finales del 2002. Y se presentó el Plan Estratégico, porque fue un Plan Estratégico consensuado entre los diferentes agentes que pertenecen a la Comunidad Portuaria.

FT: Es un Plan Estratégico no sólo de la Autoridad Portuaria sino también de la Comunidad Portuaria...

AG: Sí, sí, de la Comunidad Portuaria. Ese Plan Estratégico se presentó a los medios, a finales del año 2002 y una vez presentado lo pusimos en marcha.

Este Plan Estratégico que has estado ojeando hace un rato con Juan Antonio Delgado, tiene 7 líneas estratégicas, 8 realmente porque hay otra que es la de autosuficiencia económica, y de esas 8 líneas estratégicas, que son las grandes palancas de acción para conseguir esos objetivos a largo plazo que teníamos en ese Plan Estratégico de 68 millones de toneladas y 4 millones de TEU's, pues se plantean toda una serie de proyectos estratégicos, en concreto 25.

¿Cuál fue nuestro problema? El Plan Estratégico se terminó en el 2002 y a finales del 2003 aún no habíamos logrado ponerlo en marcha. ¿Por qué? Porque no sabíamos de esos 25 proyectos estratégicos cuál era el prioritario: si arrancar con el Plan Director, con el Plan de Comercialización o con el Plan de... no sabíamos por cual empezar.

Quiero de nuevo resaltar la ventaja que para nosotros ha tenido el implantar el CMI. ¿Por qué? Porque lo primero que conseguimos fue que la estrategia fuera conocida por toda la organización o cada vez por un mayor número de personas de la organización. ¿Qué ocurrió? Que ese Plan Estratégico que se elaboró y se firmó a finales 2002 era un Plan Estratégico que no se había comunicado en su totalidad o de la forma más adecuada a todo el equipo directivo más importante dentro de la Autoridad Portuaria. Gracias al CMI, lo que se ha logrado al crear estos grupos de trabajo es que hemos ido conociendo la estrategia todos y esto ha sido algo muy importante y al final hemos logrado de esos 25 proyectos establecer una serie de grandes objetivos operativos, que al final han quedado en 16 bajo esas 8 líneas estratégicas y dentro de estos 16 objetivos estratégicos tenemos una serie de objetivos operativos o iniciativas que nos han permitido poner en marcha ese Plan Estratégico que era la misión a largo plazo. Luego hemos conseguido enlazar el corto y el largo plazo.

La implantación del CMI para ayudar a poner en marcha la estrategia fue un proyecto que lideró Puertos del Estado; lo arrancó primero en 4 Puertos piloto para ver si funcionaba y luego ya se planteó al resto de Autoridades Portuarias.

FT: ¿Fuisteis uno de los pilotos?

AG: No, no, los pilotos fueron, Castellón, Baleares, Gijón, el Puerto de Marín y Ría de Pontevedra. Eran Puertos muy distintos y se hizo esa selección con toda la idea. Estuvimos participando en ese grupo inicial. Pese que había 4 Puertos pilotos vimos que en los 4 Puertos la herramienta había funcionado y lo pusimos en marcha. Te comentaba esto porque en el año 2005, en mayo, a los Doctores Norton y Kaplan, les presentamos el Sistema Portuario Español y nos dieron el premio internacional. Ese modelo de implantación de estrategia a través del CMI es algo importante para nosotros.

FT: ¿Cuándo fuisteis a traducir la estrategia al mapa estratégico, cómo os fue?

AG: Fue un poco complicado al principio porque se había hecho un diseño inicial de mapa estratégico para Puertos tipo. Eso porque había muchos Puertos y muchas Autoridades Portuarias que no tenían hecho un mapa estratégico; entonces lo primero que hicimos fue adaptarlo a nuestra visión estratégica.

Lo primero que vimos es que la visión vertical del mapa en el modelo tipo tenía 5 líneas estratégicas y nosotros acabamos diseñándolo con 8 líneas estratégicas y creamos unos grupos de trabajo multidisciplinares, con objeto de casar esa serie de objetivos que teníamos en nuestro Plan Estratégico con objetivos a plasmar dentro del mapa estratégico.

Fue un trabajo que resultó muy interesante, muy productivo y allí lo más importante es construir entre todos. El proyecto se planteó a todo el Comité de Dirección amplio, que somos sobre unas 20 personas; de esas 20 personas se creó un grupo reducido de CMI de unas 6-8 personas y fue ese grupo los que estuvimos trabajando; yo estaba en él.

Estuvimos trabajando y conforme íbamos trabajando presentábamos al Comité de Dirección amplio de esas 20 personas los resultados. Una vez dado el visto bueno, íbamos a plantearlo a la máxima instancia al Presidente y al Director General de la Autoridad Portuaria.

FT: ¿El Director General no estaba?

AG: No, el Director General en el equipo del día a día no estaba. Recibía los inputs validados por este grupo.

FT: ¿Qué aprendisteis en ese proceso?

AG: Lo importante fue el hecho de romper las barreras de los departamentos estancos, que muchas veces somos, al ponernos a trabajar salieron las interconexiones reales que hay entre un departamento y otro. Fue algo muy positivo, y como te habrá

estado comentando Juan Antonio Delgado, dos veces al año estamos haciendo unas jornadas estratégicas que buscan continuar con esta comunicación. Francamente estamos satisfechos.

FT: ¿Cuándo terminasteis vuestro mapa?

AG: El mapa lo terminamos en el año 2004-2005. Es un mapa que tendríamos que continuar mejorando porque el mapa se arrancó con una filosofía que considero que es buena, pero esta filosofía nos creó un mapa estratégico inicial con objetivos y un montón de indicadores para monitorizar. Vimos que era un mapa imposible de seguir para la Alta Dirección.

Estuvimos viendo en este mapa la posibilidad de generar un mapa estratégico corporativo (que es el que tú conoces) con 16 objetivos estratégicos y asociados a ellos unos objetivos operativos. Y lo que planteamos, que no hemos desarrollado aún pero que teníamos diseñado en el 2005 pero con la vorágine del día a día no hemos podido continuar, es generar un mapa específico de cada línea estratégica. Y eso es lo que aún no hemos podido desarrollar y es uno de los objetivos que tenemos más a medio plazo.

FT: *¿Tú crees que cuando tú lees el mapa estratégico recoge bien la estrategia?*

AG: Yo creo que sí que recoge la estrategia. El único problema que yo creo que puede tener ese mapa es el siguiente: es un mapa que se hizo en el 2004 principios del 2005 y sabes que a finales del 2006 hicimos una nueva revisión estratégica y no hemos acomodado el mapa a esa nueva revisión. Por lo cual yo creo que el mapa, igual que la estrategia, hay que ir actualizándolo cada 2-3 años. Yo creo que debe ir parejo a esto. Y este es un punto posible de mejora en el corto plazo de adecuar ese mapa a ese enfoque estratégico nuevo. Convendría sentarse a hacer una reflexión del mismo. De la misma forma que se hizo anteriormente con los grupos: sentarnos 2-3 días retirándonos de la vorágine del día a día.

FT: *Dices que en la revisión estratégica del 2006 lo que hacéis es actualizar...*

AG: Si, actualizar la visión internacional que hay y ajustar ese Plan Estratégico a ese entorno nuevo. No se hizo, una vez actualizada la nueva visión, una revisión del mapa estratégico que yo conozca. Te digo que yo conozca porque el responsable entonces de planificación de nuestro Puerto ya no está. Yo no tengo constancia que se hiciera o no, pero creo que no porque el mapa no ha tenido el mínimo cambio.

FT: *Otra pregunta con respecto a los indicadores. ¿Cómo fue el proceso de elaboración?*

AG: Fue complicado porque nos son indicadores de típico manual, financieros y no financieros; fue un proceso donde la elaboración de indicadores fue complicada.

Marcamos unos indicadores deseables porque en el corto plazo no se podían tener todos y en un periodo no muy largo de tiempo cuando pusiésemos en marcha un determinado número de acciones como encuestas a los clientes o a nivel interno se irían

poniendo en marcha; ha sido una labor complicada. Ha dado lugar a unos determinados indicadores que han servido para motorizar algunos objetivos estratégicos y a una revisión de los mismos porque marcaban el objetivo verde y sabíamos que no iba bien: era más bien amarillo o rojo. Nos dio lugar a reflexionar y variar determinados indicadores.

Y otro trabajo que recuerdo importante y que no se ha vuelto a revisar es el relacionado con las relaciones causa-efecto. Yo creo que son importantes los indicadores y también la relación causa-efecto entre objetivos estratégicos. Esto fue también una labor importante de estos grupos de trabajo. Estuvimos revisando las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos. Fue otro trabajo muy importante y también de prueba-error, como los indicadores.

FT: ¿Cuanto habéis avanzado en la medición?

AG: Hemos avanzado muchísimo. Había algunos indicadores, pocos, que lo que es su presentación final, que lo hacemos a través de indicadores semafóricos, estaban ni en amarillo ni en verde ni en rojo sino blancos porque no los podíamos monitorizar porque era complejo obtener el indicador o ver qué indicador era el más adecuado.

Te he de decir que después de 4 años ya tenemos monitorizados todos los objetivos estratégicos. Había 3-4 que no se podían monitorizar porque el indicador era complejo obtenerlo pero gracias a este seguimiento periódico de la estrategia lo hemos logrado asignando además la estrategia a largo plazo a personas en el corto plazo; es decir, asignando un objetivo a una persona, ese responsable es el que se ha ocupado de ir trabajando para obtener información para poder monitorizar ese objetivo estratégico.

FT: ¿Habéis cambiado mucho los indicadores?

AG: Hemos cambiado algunos indicadores, muchos no. Ha evolucionado.

Aquí también te he de decir una cosa importante. Tenemos detrás un sistema Portuario donde las 28 Autoridades Portuarias españolas están trabajando con el CMI. De ese CMI reportamos a Puertos del Estado una serie de indicadores comunes. Con lo cual se producen unas reuniones anuales y a través de esas reuniones periódicas se ven ventajas, debilidades de algunos indicadores, por lo cual ahí se produce un benchmarking muy bueno entre todo el Sistema Portuario Español.

Esto por lo que son indicadores comunes de todo el Sistema. Y a nivel de indicadores nuestros, muchos de ellos son al final depuración de alguno común con Puertos del Estado. Y luego al establecerse esas reuniones entre Puertos se consigue comunicar con otras Autoridades Portuarias y compartir nuestras experiencias con ellos. Es algo importante.

FT: Estoy viendo que tenéis un mapa estratégico, alineado el corto con el largo, los indicadores que me permiten seguir y luego definisteis un conjunto de acciones y proyectos estratégicos... ¿Cómo hicisteis esto?

AG: Bueno, pues eso, cada uno de los objetivos estratégicos tiene asociados una serie de objetivos operativos o iniciativas. ¿Y qué es lo que fuimos haciendo? Pues de esos 25 proyectos que contenía nuestro Plan Estratégico, los fuimos asociando a cada uno de esos 16 objetivos operativos y fuimos al final trasladando y viendo cuál de ellos era prioritario.

FT: *¿Eso os fue fácil o no?...*

AG: Eso fue relativamente fácil. Todo esto fue apoyado por un proyecto liderado por Puerto del Estado y nos apoyamos en una consultora externa que estuvo casi un año trabajando con nosotros y nos ayudó bastante en este arranque y ya desde entonces estamos solos. Terminamos con ellos en el año 2005 y ya desde entonces estamos trabajando solos.

FT: *Definisteis los proyectos estratégicos... ¿Cómo los configurasteis internamente?*

AG: Aquí al final lo que hay es un responsable por objetivo estratégico; luego este responsable tiene asociado un determinado número de iniciativas o proyectos. Hay veces, ya estamos cruzando datos, en que este objetivo está interrelacionado con otros departamentos.

FT: *¿Y cómo gestionáis esto?*

AG: Pues un poco lo estamos gestionando con un sistema de andar por casa. Porque no hemos hecho ningún desarrollo a nivel interno. ¿Por qué? Porque lo que pretendíamos en primer lugar era poner en marcha la estrategia y movilizar. Crear grupos de trabajo, movilizar, que la estrategia fuera conocida.

Entonces no tenemos ningún desarrollo informático hecho. Si que se hizo una preselección de varios paquetes informáticos. ¿Pero ahora como estamos funcionando? Estamos funcionando con un entorno desarrollado en Access y Excel pero ocurre que se queda corto. Sería para darle una vuelta el apoyarnos definitivamente en alguna herramienta que no sea excesivamente complicada. Porque de las herramientas que se habían preseleccionado, que son las 4 más grandes a nivel mundial, configurarlas y parametrizarlas es muy complicado y estamos cansados de proyectos donde te desgastas mucho y luego no funciona. Si hay algún desarrollo más sencillo sería cuestión de darle una vuelta.

Tenemos el agravante además que luego hay que reportar datos a Puertos del Estado para esos indicadores comunes, por lo que no veo mucha dificultad a un sistema que pueda volcar los datos luego a Access. ¿Qué ventajas tendría el tener un desarrollo de este tipo? Que hoy en día, como es un desarrollo de ir por casa, no conocemos como va la estrategia hasta esas reuniones. No hay un punto donde podamos entrar los directivos a ver el mapa en tiempo real monitorizados los objetivos en tiempo real. Lo estamos haciendo en formato de cada tres meses, la hojita de Excel, Access... con un trabajo artesanal. Tampoco es una debilidad muy grande pero sí que se podría mejorar esto.

FT: En la gestión de proyectos, habéis definido unos proyectos estratégicos. ¿Seguís algún tipo de metodología determinada?

AG: No, ningún tipo de metodología determinada. Que esto tal vez es otro tema a mejorar, pues no tenemos ningún tipo de metodología.

FT: Cada uno lo gestiona...

AG: Por lo menos sin habernos planteado una metodología completa para el seguimiento de los mismos.

FT: Vosotros erais un grupo de 6... sois padres de la criatura...

AG: Sí, ese grupo de 6 luego paso a todo el Comité de Dirección y ahora estas reuniones periódicas son con un grupo amplio de unas 30 o 40 personas cada 3 meses.

¿Qué problema estamos teniendo? Que la verdadera potencia de todo esto es que acabe calando y conociéndolo cuanto mayor número posible de organización (hacia abajo) hasta casi las 400 personas que estamos trabajando aquí. ¿Qué pasa? Que por circunstancias diversas, por la problemática de Recursos Humanos, ha coincidido la implantación de este proyecto con un nuevo sistema retributivo al personal de convenio... que es el que falta.

No hemos logrado pasarlo aun al resto de personal en su trabajo del día a día porque han llegado una serie de condicionantes de recursos humanos que entró en un nuevo convenio con un proceso retributivo nuevo asociado a la gestión por competencias provocando bastante tensión en el personal de convenio. Cuando se iba a comunicar el proyecto entró todo esto y se paró; y las aguas están empezando a volver a su cauce, por lo cual uno de los temas importantes que nos falta es terminar con la comunicación. Estamos comunicando, se conoce lo que es a nivel cabeza, lo que es el personal directivo (el personal excluido de convenio), pero el resto de personal que conforman la Autoridad Portuaria de Valencia no lo conocen al 100%. Y es el punto en el que deberíamos trabajar.

FT: ¿Ha habido resistencias a operativizar la estrategia, medirlo, asociar proyectos,... o ha entrado bien?

AG: Yo creo que ha entrado bien. Siempre hay en equipos, te hablo de equipos de 40 personas, los excluidos de convenio, algunos más escépticos. Porque yo creo que lo más importante ha sido el comunicar la estrategia global al equipo directivo. Este equipo directivo que antes solo veía un 5-10% de la actividad portuaria, a través de este sistema está viendo el 100% de la estrategia y opinando. Francamente lo veo como positivo y no ha habido personas reacias a la utilización de esta metodología.

FT: ¿Quién está liderando esta metodología?

AG: Pues la está liderando Juan Antonio Delgado.

FT: *¿Cuando se hace el seguimiento quien asiste a nivel alto staff? ¿Quién manda en ese seguimiento?*

AG: Están actuando Director General y Presidente. En el 100% de las reuniones el Director General y en un alto % de ellas el Presidente.

FT: *¿Crees que hay coherencia entre lo que se hace y en la realidad, en las cosas que se impulsan, y entre el mapa estratégico y los proyectos estratégicos? ¿Qué grado de coherencia?*

AG: Hombre, yo le veo un grado de coherencia en la comparación del día a día con lo que se está diciendo en el mapa estratégico. De hecho una parte de nuestros presupuestos se llama "presupuesto de objetivos" y está asociada a este mapa estratégico y la parte de objetivos esta interrelacionada con la parte económico-financiera. Por lo tanto hay una conexión entre ambas.

FT: *¿Qué % de presupuesto es presupuesto estratégico? ¿De qué % estamos hablando, es un 10%, un 20%...?*

AG: Es todo. Es la consecuencia, es el 100%. Está totalmente interrelacionado. De hecho la presupuestación económica se está apoyando en los objetivos estratégicos, objetivos operativos, iniciativas, etc. Lo que nos queda es enlazar esta serie de iniciativas y proyectos con el día a día; enlazarlo de forma automatizada a través de un sistema informático porque hoy lo estamos llevando a través de desarrollos internos hechos a partir de Excel y Access que cuestan un poco. Un desarrollo informático más avanzado nos ayudaría y obtendríamos una mejor información.

FT: *¿Ha merecido la pena?*

AG: Yo claramente te digo que sí.

FT: *¿Cuál es el resumen de las 3 o 4 cosas que crees que aporta?*

AG: Lo más importante que ha aportado este tipo de gestión es la comunicación. El crear grupos sin fronteras, multidisciplinares, conocer las interrelaciones que hay entre un objetivo estratégico y otro o entre una iniciativa y otra, y ver la importancia que tiene eso y trabajar eso aunque sea de otro departamento porque es de la propia Autoridad Portuaria. Pues esto para mí ha sido algo muy, muy importante.

FT: *¿Hay algún tema añadido que quieres comentar?*

AG: En principio fundamentalmente es el tema de comunicación y el haber logrado interrelacionar el largo plazo con el corto plazo. Esto es lo que nos ha permitido esta herramienta.

FT: *¿Ha causado barreras relacionadas con el conocer la información, transparencia que a veces...?*

AG: No ha creado ningún tipo de barreras, también te he de decir es que otra de las debilidades, como tenemos un sistema retributivo casi fijo porque viene establecido dentro de Presupuestos Generales del Estado... ¿qué ocurre? Que acaba dando lo mismo. Otro gallo hubiera cantado si asociado al cumplimiento de objetivos hubieran ido asociadas retribuciones.

Es algo que se pretende ir estableciendo en el modelo retributivo, pero es un modelo retributivo de los Puertos Españoles, no del modelo de Valencia. No podemos ahí hacer nada. Una de las debilidades es que no podemos casarlo dado al perfil público que tenemos. No podemos casar parte de la retribución al cumplimiento de objetivos. Y esto sí que se está pretendiendo; venimos de una reunión de Plan de Empresa, que se hizo hace pocas semanas en Madrid donde ya comentó el presidente de Puertos del Estado el ir asociando parte de la retribución al cumplimiento de objetivos, con lo cual esto va a ser algo que dinamice la máquina y esa tensión se produzca de verdad, porque es buena.

FT: *¿Después de 4 años que haríais distinto si volvierais a empezar?*

AG: Pues algo que ya te he comentado. Implicar al mayor número de personas dentro de la organización. Que ese Plan Estratégico, que tenemos colgado en la Web, es el gran desconocido. Comunicar la estrategia porque todos la tenemos que conocer. Y estamos en esa línea. Creo que la comunicación y el trabajo en equipo son muy importantes.

FT: *Cuándo aterrizas en el mundo de la Administración pública a menudo estas cosas no se plantean: la estrategia, bajarla... ¿por qué os habéis metido en esto? ¿Por qué lo valoras y por qué dices que lo volverías a hacer?*

AG: Porque es algo positivo, es algo que ofrece a las personas el conocer la meta final a donde vamos, el objetivo concreto.

Yo creo que es algo muy positivo el conocer la estrategia desde el principio. A nosotros también nos obliga una Ley de Puertos, que obliga a establecer un Plan Estratégico, pero hemos ido mucho más allá de la ley. Porque la ley en dos líneas te dice que hay que hacer un Plan Estratégico. Además creo que ha sido un punto importante nuestro que servimos a una Comunidad Portuaria y a una Comunidad que tiene tejido industrial que importa y exporta a través del Puerto. Ha sido un Plan Estratégico consensuado a través de todos ellos. Se ha apoyado en la comunicación, también dado el perfil público que tenemos.

FT: *Comentas que todas las Autoridades Portuarias estáis utilizando los mismos elementos metodológicos que reportáis a Puertos; supongo que, sin embargo, habrá Autoridades que lo utilicen con más convicción, otras con menos...*

AG: Claro, de esas 28 hay de todo. Hay Puertos muy distintos, hay otros similares que mueven cantidades de toneladas similares. Por ejemplo desde el Puerto de Gandía, que es el más pequeñito de los nuestros, a cosas gordas como el caso de Barcelona, Valencia o Algeciras que son referentes a nivel internacional.

FT: ¿Tú crees que el grado de interiorización de la Dirección Estratégica en todos los Puertos es parecido?

AG: Yo creo que es bastante parecido a nivel de todas las Autoridades porque el organismo Puertos del Estado, que es el que coordina y controla las 28 Autoridades, se preocupa de ir dando esos inputs hacia las Autoridades Portuarias. En términos generales te puedo decir que sí, puede que hay las excepciones pero no vale la pena mencionar.

FT: ¿Hay alguno de ellos que haya hecho algo diferente, algo adicional, algo destacable?

AG: Estamos todos más o menos al mismo nivel porque lo que han hecho algunas Autoridades Portuarias, en las que esta Valencia también, es la visión horizontal del mapa, lo que es la perspectiva de procesos implantando modelos de gestión por procesos tipo EFQM. Algunas están un poco más avanzadas, como puede ser Gijón o Castellón, y otras como Valencia donde estamos trabajando en esa línea.

Otra perspectiva que también se está trabajando mucho es la de los Recursos. Dentro de los Recursos Humanos se trabajó con el modelo de Gestión por Competencias pero en su implantación inicial provocó muchas fricciones con el personal de convenio que demoraron determinados temas como la comunicación. Pero creo que esto ya se ha reconducido y que durante este año 2008 y siguientes ya podamos encarrilar este tema de comunicación.

Rosa Arizo

Entrevistada: Rosa Arizo (RA).

Entrevistador: Francisco Trullenque (FT).

FT: Cuéntame por favor cómo tenéis organizado el mecanismo de Dirección Estratégica en el Puerto de Valencia.

RA: Te explico un poco la historia como comenzó hasta el momento actual. Esto empezó a finales de los años 90, yo no participaba en ello pero me sé la historia.

A la vista de los incrementos de tráfico y a la vista de la coyuntura económica en la Comunidad Valenciana se vio que había que planificar con mayor rigor. Entonces se abordó la elaboración de un Plan Estratégico, que de hecho es un requerimiento de la Ley de Puertos.

Entonces empezó la elaboración del Plan Estratégico con la intención que no solo fuera de la Autoridad Portuaria sino que también fuera de la Comunidad Portuaria. Por lo tanto intervinieron en su confección los agentes portuarios; yo no intervine pero me consta que intervinieron la Asociación Naviera,... todos los agentes implicados en aquel momento. Se contrató una consultora externa especialista en el tema y desde aquí se fue dirigiendo por el sector que era y de acuerdo con las peculiaridades del mismo.

FT: *¿De qué año estamos hablando?*

RA: En el 2001-2002 se terminó de elaborar y de hecho la presentación fue en 2002: una presentación en el Museo Príncipe Felipe y se invitó a todos los poderes, los medios,... dándole el realce que merecía el tema.

Entonces se plasmó su misión, su visión y los proyectos. Estamos en el 2002. Como ya comentamos, pues ahí se quedó como un impasse. Hubo una remodelación y a la persona que llevaba la planificación estratégica, Ramón, le hicieron Director General y se formó un nuevo departamento.

Coincidió que desde Puertos del Estado, que es un organismo autónomo que desde su papel centralizador innova en todos los Puertos e impulsa también mecanismos de gestión para que estemos al día, se impulsó la herramienta del CMI. Empezó con 5 Puertos piloto.

Antes sin embargo, hizo un trabajo con todos los directores de las Autoridades Portuarias: un mapa estratégico común. Entonces empezó por 5 Puertos piloto y nosotros fuimos en la segunda tanda. Contrataron una consultoría, que vinieron de las manos de Puertos del Estado; nos hizo una presentación al Comité de Dirección de la herramienta y empezamos a trabajar.

Yo en ese momento es cuando empecé a coger el tema de estrategia. Entonces dijimos, todo esto es muy bonito pero esta herramienta nos tiene que servir y nosotros ya tenemos un Plan Estratégico; entonces no nos vamos a amoldar a lo que se ha hecho como carácter general, sino que la herramienta se tiene que adaptar a nosotros.

Por supuesto que no hubo ningún problema porque estábamos a un grado más avanzado que la mayoría de Puertos que lo habían implantado. Empezamos a trabajar y partimos de las líneas estratégicas que estaban establecidas en el Plan Estratégico y nos dimos cuenta que en el Plan Estratégico que teníamos elaborado teníamos misión, visión y valores, teníamos líneas estratégicas y de allí colgaban directamente los proyectos a realizar, pero había un gap, que se habían saltado la formulación. ¿Todos estos proyectos y objetivos que queremos hacer para qué los vamos a hacer? Nos faltaba esto. Entonces a través de unas reuniones con unos grupos de trabajo de la casa, de la mano de consultores y Puertos del Estado, formulamos el mapa y los objetivos estratégicos.

FT: *¿Los objetivos no venían del modelo estándar de Puertos del Estado?*

RA: Si, había un modelo estándar pero tan general que no servía.

Pues formulamos estos objetivos estratégicos y cuando nos metimos en ello nos dimos cuenta que faltaba algo. Pues nos ayudó a ordenar y alinear con los objetivos estratégicos los objetivos operativos o plan de empresa, que son mas a corto plazo y es lo que veníamos haciendo siempre.

Intentamos en un pack poner todo: la novedad del Plan Estratégico, la herramienta del CMI y lo que veníamos haciendo que también exigía la Ley de Puertos. Entonces la herramienta nos sirvió para ordenar, para hacer el seguimiento. Ordenamos un poco la casa: el presente y el futuro. Es la guía que tenemos.

Ahora intentamos mejorarlo pero es un proceso difícil porque es transversal, que depende de mucha gente. Es muy importante porque así sabemos a dónde vamos, pero la gente lo percibe fuera del día a día y tiene su problemática porque es un tema pesado.

Los indicadores los tenemos casi todos informatizados y al final, poco a poco, va existiendo concienciación; pero poco a poco noto que se avanza. Podemos sacar muchísimo. Uno de los problemas que veo yo es sintetizar, es difícil porque tenemos muchas cosas...

FT: ¿Cómo fue la experiencia de pasar el Plan Estratégico al mapa estratégico?

RA: Pues la experiencia fue enriquecedora porque, como antes ya te he comentado, se formaron grupos de trabajo a nivel de directivos y fue un proceso en el que se dio a conocer el Plan Estratégico a los directivos.

Empezamos a hacer grupos por líneas estratégicas, grupos multidisciplinarios. De rebote nos sirvió para comunicar en más profundidad. Quisimos abordar desde el principio un proceso más complejo: intentamos hacer mapas por líneas estratégicas y vimos que para empezar era muy complicado. Decidimos hacer un mapa común, más simple y luego descender, aunque luego ya no hemos continuado. Desde ese punto de vista fue interesante.

FT: Luego le pusisteis indicadores al mapa estratégico. ¿Cómo fue?

RA: También partimos de un modelo común formulado para todos los Puertos; de una serie de indicadores comunes.

Al principio parecían muy obvios porque principalmente eran estadísticos y económico-financieros y, de hecho, ya se reportaban a Puertos del Estado pero de manera inconexa sin alimentar a un seguimiento de estrategia. Así que esto ya lo hacíamos pero no de una forma ordenada.

Luego pusimos una serie de indicadores corporativos o propios de la Autoridad Portuaria. Fueron más de procesos, porque los procesos son los más diferenciadores entre una Autoridad y otra.

Fue difícil el tema de sintetizar. De hecho lo que hemos variado más en el periodo de estos 5 años han sido los indicadores. Hemos eliminado algunos, hemos añadido otros y algunos por ejemplo los hemos pasado de procesos a la perspectiva de clientes. En algunos totalmente nuevos ha sido difícil poner la meta porque dependía de un histórico y teníamos que tener un histórico. Incluso en algunos no hay meta; por ejemplo "número de accidentes medioambientales"; otros los pasamos de procesos a clientes "como nos percibe la sociedad y el entorno" donde no hay meta pero sí es convenient-

te medirlos. En algunos no se puede poner meta pero hay que medimos porque sirve para ver la evolución: por ejemplo los accidentes.

FT: ¿Cada indicador lo definís en detalle?

RA: Si, tenemos unas fichas. Aparece la definición, la fórmula de cálculo, la obtención de información, si es automático, la periodicidad, si es común de las Autoridades...

FT: La parte de proyectos estratégicos ¿Cómo los habéis definido?

RA: Es que a ver, nuestros proyectos como te he comentado, son nuestros objetivos operativos o Plan de Empresa y tienen un carácter, casi todos, plurianual.

Lo que son las "bolas" son los objetivos estratégicos, que tienen un carácter más estructural, aunque claro, cualquier cosa está sujeta a modificación.

Pero el carácter coyuntural es lo que nos da el que hacer a corto. Tenemos una batería, de hecho tenemos 43 para este año. Son muchos pero hay 3 Puertos y, por exigencias de ley, lo tenemos que hacer; tenemos tantos objetivos plan de empresa porque al ser 3 Puertos y hay algunos que no los podemos obviar, como son: 3 planes directores, 3 planes de utilización de espacios portuarios, diferentes objetivos de accesibilidad, ... por ejemplo en accesibilidad nuestro papel está en que se haga, porque no es nuestra competencia, pero aunque no sean evaluables no los podemos sacar de la lista porque son importantísimos. También tenemos objetivos paraguas "medidas de minimización de impactos medioambientales", ... Hemos intentado globalizar y tener objetivos paraguas, pero aún así...

FT: ¿Los objetivos plan de empresa son anuales? ¿qué cubren?

RA: En general un proceso de plan de empresa empieza por un DAFO, un análisis estratégico; ahí sí que se hace un análisis exhaustivo de cómo estamos respecto lo que se formuló el año anterior y de aquí tienen que partir los objetivos, si todavía son válidos los objetivos estratégicos, y de allí decidimos objetivos operativos, qué tenemos que hacer para potenciar las fortalezas, qué tenemos para paliar las debilidades, las oportunidades, etc.

Paralelamente hacemos unas previsiones de tráfico y, a la vez, hacemos un plan de inversiones. Cuando ya tenemos los tráficos, que es fuente de ingresos, tenemos objetivos y plan de inversiones, se pasa al económico-financiero. Nuestros orígenes de fondos, nuestras aplicaciones de fondos, nuestra rentabilidad y en función de la rentabilidad hacemos una política de bonificaciones.

Entonces formulamos el DAFO, revisamos objetivos y en cuanto a tráfico, inversiones y estados financieros, se revisa el año actual con un horizonte a 5 años, hasta el 2012. Para cuando hagamos el plan de empresa 2010 revisaremos el 2009 y así. El Plan de Empresa se consensúa con Puertos del Estado, luego se aprueba en el Consejo Rector de Puertos del Estado y se consolida con todo el Sistema Portuario Español porque va a los Presupuestos Generales del Estado (en septiembre u octubre). Noso-

tros por estética lo llevamos al Consejo de Administración a final de año, en diciembre.

Este es el proceso, son 5 años. Donde de verdad afinamos es en el año en curso y el siguiente.

FT: El tema de acciones, ¿cómo las definís?, ¿las seguís?

RA: Está En las fichas. Por ejemplo, "valoración de terrenos": por la nueva Ley de Puertos se tiene que hacer una nueva valoración de terrenos y esta es la base para el cálculo de las tasas de ocupación, que es lo que se cobra a los concesionarios (se pone una tasa de ocupación por la cual nosotros facturamos). Por lo tanto ¿qué tenemos que hacer nosotros? Primero, hacer un documento de nueva valoración de terrenos: esa es la iniciativa y la evidencia es tener ese documento físicamente. Luego el siguiente paso es consensuarlo con Puertos del Estado que nos tiene que dar el visto bueno. Luego requiere una información pública, pues se publica en el Diario correspondiente de la Generalitat. Presentación de alegaciones,... Tiene una fecha de inicio, una fecha de fin y un cumplimiento.

FT: ¿Definís también recursos, dedicación interna,...?

RA: No tan en detalle como un consultor, lo hacemos más básico. Lo que si que hacemos con más detalle son los recursos internos y externos. Si requiere presupuesto sí que lo analizamos; no las horas de trabajo ni la dedicación, sólo si necesitamos recursos externos y quién lo hace.

FT: ¿Cómo hacéis luego el seguimiento del avance de esos objetivos operativos?

RA: Esta es una batalla que me gustaría mejorar. Hacemos un seguimiento trimestral. Yo me entrevisto con cada responsable de objetivo, que al final son los 7 u 8 directores de área o departamento. Me comentan y rellenamos la ficha y le damos un % de cumplimiento.

Cuando formulamos y establecemos las iniciativas les damos unos plazos. No bajamos al detalle porque luego hay muchas cosas.

FT: ¿Las personas tienen objetivos asociados?

RA: Tenemos un indicador común, que es el grado de cumplimiento de objetivos. Da una idea si la organización ha cumplido con lo fijado. Nosotros nos ponemos nuestros propios deberes; podríamos optar por la opción fácil ponernos 4 cosas y cumplir el 100%, pero no es esta nuestra filosofía.

FT: Y el hecho de que como equipo se hicieran unos objetivos ...

RA: Es lo que te decía antes, tenemos muchos objetivos de primer nivel, 43-44. Y dices, son muchos. Podríamos quedarnos con menos siempre que hiciéramos despliegues inferiores. De mapas o de lista de objetivos, algo inferior.

FT: Esto acercaría la estrategia a la gente y a la realidad, ¿no? A lo mejor es de muy alto nivel...

RA: Claro. Pero siempre se dice que tienen que participar varios, que se tiene que bajar, que se tiene que huir del tema departamental,... eso es muy bonito; pero tal y como es esta casa, la Gráfico del director de departamento pesa mucho.

Mi opinión sería bajar a objetivos por departamentos, en el cual el director del departamento involucrara a las personas. Y allí sí que podríamos empezar a medir el desempeño personal. Igual chocaría con la gestión por competencias pero se podría dar la vuelta y no llamarlo así. Y yo lo haría con carácter anual y propondría implicar mucho; yo haría no mapas, sino un establecimiento de objetivos anuales los cuales, aparte de haber un responsable de departamento, bajaría a un segundo responsable que sería el operativo. Sería muy interesante hoy por hoy.

FT: Este proceso en el que os habéis apoyado ¿es algo que crees que ha merecido la pena?

RA: Sí. Antes de llevar el tema de estrategia a partir del 2004, yo siempre he estado en temas de explotación. Aparte, en paralelo, llevaba también objetivos; realmente yo tenía un jefe y nos sentábamos y hacíamos el DAFO, seguimientos... era muy de andar por casa; era un proceso muy opaco, sólo participaba el director y nosotros.

Ha servido para que, por lo menos, se abra a todo el equipo directivo, que somos 12 personas. Hay un orden y sabemos hacia dónde vamos sin perder de vista la estrategia, la misión y la visión. Ha servido mucho. Queda mucho por recorrer pero tenemos algo. Todo el proceso que hemos iniciado, en el cual hemos hecho participar a la gente, es totalmente fructífero porque los resultados han salido bien y cada vez vamos afinando más.

FT: Después de estos 5 años, ¿qué cosas crees tú que, si tuvieras que volver a empezar, harías diferentes?

RA: Hubiera tratado de involucrar más a cada responsable de objetivo estratégico. Porque claro, cuando les ves la dificultad hay un rechazo: porque es nuevo, porque se sale del día a día, etc.

Tratas de facilitar mucho las cosas, a la vez de que se involucren cada vez mas los responsables de los objetivos estratégicos. De hecho en mi departamento somos yo y una administrativo. En todos los informes hemos entrado en una dinámica de que me den el trabajo hecho y luego nos sentamos juntos para su análisis. Hubiera tratado de involucrarlos más desde el principio. Pero bueno, son las cosas así y a veces facilitamos las cosas para no ser una carga y no sé si es bueno o es malo.

FT: ¿Qué ámbitos de evolución tú crees que esto tiene a futuro?

RA: Nos hemos planteado varias cosas. Primero nos planteamos hace un año: como es un mapa que está mezclado (donde hay objetivos estratégicos que se mezclan porque así es nuestro negocio: lo que es sólo Administración, Autoridad Portuaria, y el

resto de Comunidad Portuaria) nos planteamos si hacer dos mapas, un mapa de la Comunidad Portuaria global y otro de la APV como administración.

Pero la evolución más importante que yo veo es bajar a niveles inferiores. Bien por líneas estratégicas o bien por departamentos.

Sería más enriquecedor por líneas estratégicas por la transversalidad que ello conlleva, aunque se parece mucho a departamentos. Un proceso que veo yo sería hacer un "room" donde cada responsable hiciera su informe trimestral y tener acceso a una oficina de planificación estratégica para hacer los informes finales. No sé el resultado que daría. De hecho nosotros tenemos una base de datos puesta por Puertos del Estado, pero muy poco amigable, en la cual si que introducimos los objetivos, con las iniciativas, indicadores, sacan unos gráficos... a mi no me acaba de gustar. Pero para evitar estas entrevistas, que también son muy enriquecedoras, pero para tener más objetividad en los informes estaría bien un espacio compartido, aunque nos sé como responderían.

Aparte de las dos sesiones anuales tendríamos que ir casi trimestralmente a un Comité de Dirección ordinario para ver cómo está la situación. Esta sería la situación cuando ya trabajas con un mapa con tres objetivos... no hace falta más: tienes unas infraestructuras, sabes cómo va, estas infraestructuras se alimentan del tráfico, como va y luego tienes el cómo finanzas esas infraestructuras. Con tres bolas lo tienes. Y lo que se necesita es que la gente trabaje porque la capacidad que tenemos como oficina de planificación estratégica es pequeñísima; pero no hace falta más, yo prefiero que la gente trabaje su estrategia y sus objetivos. Aparte que llevamos más cosas que no son estrategia.

Emilio Aliaga

Entrevistada: Emilio Aliaga (EA).

Entrevistador: Francisco Trullenque (FT).

FT: El objetivo de la entrevista es comentar contigo cuáles son los mecanismos de Dirección Estratégica que tenéis desarrollados dentro de la Autoridad Portuaria de Valencia. Explicame por favor qué elementos tenéis y como los percibes tú personalmente.

EA: Desde hace unos tres años pertenezco al departamento de estrategia y calidad y, de alguna forma, al estar también vinculado con Charo que está en el Plan Estratégico he podido ver un poco lo que se hace en la casa en cuanto a Dirección Estratégica. Has comentado antes que es loable que nos compliquemos la vida siendo Administración Pública; pues para mí sí que se hace un esfuerzo y en este sentido estoy contigo pero el resultado es lo contrario. Quiero decir, que nos ayuda a salir de diferentes complicaciones y entonces nos facilita el futuro. Lo veo como una herramienta que permite adelantarte al futuro y evitarte complicaciones.

Desde que la Dirección determinó el andar por este sendero tenemos un Plan Estratégico. Es decir, hay unas iniciativas que se han definido formalmente y en la casa se ha

dado el mensaje de que el futuro es importante y además se tiene que hacer con consciencia. No es cuestión de que dibujar simplemente ahora lo que hay que hacer, sino que hay estudios y se analiza todos los sectores importantes... y esta filosofía se ha extendido a otros grupos de trabajo, por lo menos en los cercanos a los que yo trabajo se hace. ¿En qué sentido? Pues por ejemplo formalizamos un grupo de trabajo de potenciación tráfico siderúrgico y adoptamos un poco la filosofía ésta: pues hacemos un estudio de mercado, analizamos todos los sectores que influyen en este tráfico y en concreto pues... ya es mi caso, por ejemplo en calidad: la "Marca de Garantía" nos hemos planteado hacer un Plan Estratégico también y lo hemos hecho. Hemos montado, en base a la experiencia que los informes nos daban, cuál era el proceso de pensamiento que dio lugar a las conclusiones, las hemos seguido, las hemos entendido y hemos creado un Plan Estratégico pequeñito pero que a mí me sirve. Es de 2009-2013 y recoge el análisis de la Marca de Garantía que es un sistema de calidad para la Autoridad Portuaria: vemos qué hay en el mercado, ponemos misión visión y objetivos formalmente, identificamos los factores clave de competitividad y las líneas estratégicas con el objetivo marcado en el 2013 y de ahí las iniciativas.

Quiero decir que, por lo menos, la cultura en lo cercano ha calado. Ahora bien, entiendo que el Plan Estratégico se sigue en los Comités de Dirección y para mí estos son los órganos de gestión del propio plan. Ahí se analiza, se actualiza... Yo no participo en el Comité de Dirección, entonces yo no sé hasta qué punto pero desde mi punto de vista te puedo decir que ha calado en ese sentido pues nosotros intentamos llevar a cabo esta forma de trabajar.

FT: Me han parecido interesantes dos comentarios que has hecho. Uno es que más que liar, ayuda a clarificar. ¿Hasta qué punto? ¿Tienes ejemplos?

EA: A raíz del Plan Estratégico he podido entender que un Puerto tiene que analizar diferentes líneas, que tiene que establecer objetivos para cada una de las líneas, y que todo tiene que ir en concordancia con una visión, a donde quiero ir y teniendo claro cuál es mi día a día, es decir, cual es mi misión.

Entonces he entendido el proceso lógico de la existencia de un Puerto. Y cuando tú trabajas en el día a día no llegas a entender todo esto. Esto en lo general, y en lo particular a mí me está ayudando mucho porque el Plan Estratégico de la propia Marca me ha definido unas líneas específicas y un plan de acción concreto. Entonces si no lo hubiéramos hecho pues yo sé que el propio sistema se basa en unas garantías de servicio que están enfocadas en el contenedor pero nos hemos dado cuenta que es necesario el establecer garantías para todos los tráfico. Y en la forma de definir éstas el Plan Estratégico nos ha ayudado a clarificar y a priorizar.

Esto para mí es fundamental y, en lo concreto y en el día a día, he visto la aplicación que tiene. Por un lado he podido entender un Puerto, para que está y cómo se planifica y cómo se debe gestionar, y por otro lado he podido ver en el propio departamento, en calidad, de qué me sirve a mí el Plan Estratégico, cómo me ayuda y cómo ponerlo en práctica.

FT: Has comentado antes que tú estás en un Comité de Calidad de la Comunidad más amplio que la Autoridad Portuaria, ¿cómo engarza vuestro mecanismo, vuestro Plan Estratégico, con los otros miembros de la Comunidad?

EA: El Consejo de Calidad es el órgano que gestiona el Sistema de Calidad. El Sistema de Calidad nace liderado por la Autoridad Portuaria y después vendido al Gobierno Valenciano, que es el dueño del propio Sistema que crea una entidad, en este caso es la Fundación, como que es la que gestiona el Sistema.

El Consejo es el que revisa lo que cada uno de los grupos de trabajo ha realizado desde el anterior Consejo. Entonces en este Consejo se ve en perspectiva el funcionamiento del Sistema Marca de Garantía. El Plan Estratégico que hemos creado, que lo presentamos el otro día al Presidente y está a falta que el Presidente se lo presente a la Consellera (porque tiene que ser aprobado por lo menos con el visto bueno de la Consellera porque la Fundación es del Gobierno Valenciano, pero que sabemos que ya lo tenemos porque se lo presentó a la Directora del IVEX que depende de la Consellería pero los fondos vienen del IVEX). Entonces cuando tengamos la esta aprobación el próximo paso es presentarlo en el Consejo, y que el Consejo lo apruebe, porque en definitiva, porque todas las iniciativas que se recogen pasan por los grupos de trabajo del propio Consejo. Quiero decir, que nosotros no podemos desarrollar ni una de las iniciativas que hay en el Plan si no lo hacemos en colaboración 100% con los miembros de la Comunidad Portuaria. Entonces, no solamente este Plan, sino todas las iniciativas de Calidad que tienen que ver con la Comunidad Portuaria se aprueban en el Consejo.

Entonces el Plan Estratégico va a ser la piedra angular y de ahí van a nacer todas las otras. No hay que mezclar tampoco, entiendo que las iniciativas de dónde queremos ir y qué queremos ser de mayores, que es ya, se desarrollan en el Plan Estratégico; pero el día a día sigue funcionando, es decir, que los grupos de trabajo van a analizar todo lo que ocurre en los diferentes tráficos en el día a día. Eso no es incompatible.

FT: En la Autoridad Portuaria tenéis un Plan Estratégico, luego ese Plan Estratégico se transforma para su gestión en Mapa Estratégico, que tiene sus indicadores, luego eso se transforma también en acciones... ¿Cómo ves ese mecanismo?

EA: Yo en un principio lo vi complicado. Yo vengo de fuera y no utilizábamos el CMI para la estrategia y lo utilizábamos para el seguimiento de los objetivos departamentales y no para la estrategia.

Después cuando nos enseñaban esas bolas amarillas y tal... la verdad es que lo vi complicado. Y después los objetivos que pendían de cada una de esas bolas algunos se compartían con Puertos del Estado y otros tenían que ver con gestión, con calidad; y era difícil llegar a acuerdos, y es más, en cuanto se concretaban dudábamos de si nos iba a dar la medida que estamos buscando.

FT: ¿Por qué? ¿Qué es lo que le falta, qué es lo que le pasa?

EA: No acerca; al usuario no le da una perspectiva real de la gestión, de lo que está pasando. Quiero decir que, si el propio Plan te explica qué es lo que hay que analizar, dónde queremos ir, vamos a hacer esto... después al llevarlo a la práctica ves que no se desarrolla aquello que queremos y que no nos está diciendo aquello que estamos cumpliendo hasta qué punto de acuerdo con aquello que se ha escrito de debemos de cumplir.

Entonces dices "yo lo entendía, pero puesto en acción no veo cómo exactamente esta matriz de bolas me está diciendo si estamos cumpliendo con lo que debemos".

FT: *O sea, crees que entre la estrategia y el CMI hemos perdido algo.*

EA: Sí. Eso debe servir para hacer un seguimiento de los planes que hemos puesto en marcha y poderlo entender de una forma coherente, simple y rápida y evaluarlo de forma clara. Pero no es así; uno lee eso y al final pasa el año y no sabe exactamente si se ha cumplido con los objetivos.

Bueno, esto es una impresión personal que yo tengo. Después igual vas a hablar con Charo que es la que hasta ahora ha estado llevando todo esto y te explica dónde estás y en algunos casos lo entiendes; pero claro yo me pregunto si estos indicadores están dando la fórmula correcta para que den cumplimiento al objetivo. Yo igual hubiera elegido otra definición para el indicador. Yo la herramienta la simplificaría.

FT: *El CMI tiene como tres grandes partes. El mapa estratégico, los indicadores que miden el mapa estratégico y luego un conjunto de acciones que lo mueven (aquí lo llamáis objetivos operativos o proyectos estratégicos). ¿Crees que ese conjunto de acciones están alineadas con la estrategia? ¿Tienen sentido estratégico?*

EA: Yo sé que en un principio, cuando se creó el Plan Estratégico, se derivó una serie de proyectos y de hecho se creó una metodología de proyectos. Después cada área ha ido haciendo propios sus proyectos y las reuniones se diluyeron cuando los objetivos se fueron cumpliendo de una forma o de otra.

Actualmente no tenemos activos proyectos en sí, por lo menos con la forma que teníamos. Las acciones en concreto que se desarrollan derivadas del Plan entiendo que funcionan de la misma forma: cada área desarrolla las acciones que se han establecido y de alguna forma dan cumplimiento. Pero yo no te puedo decir más; no puedo valorar más porque no hago ese seguimiento. No estoy en el Comité Directivo por lo tanto no te puedo decir más.

FT: *¿Tenéis algún Sistema de Calidad dentro de la Autoridad? ¿Qué enlace tiene este sistema con la Dirección Estratégica?*

EA: Pues mira, hay un objetivo dentro del Plan que es "la mejora de los servicios portuarios" y en línea con esto está "la mejora del Sistema de Marca de Garantía", porque la marca es el sistema de calidad que mejora los servicios actuales. Entonces es directo.

FT: Cuando habéis ido al primer Sistema de Calidad de la Marca de Garantía tu decías que habéis seguido un sistema de pensamiento estratégico. ¿Para el tema de la operativización de esa Marca de Garantía, habéis seguido o pensáis seguir la misma idea de hacer un mapa estratégico con indicadores y con acciones?

EA: Hemos definido el Plan Estratégico ahora. Hemos llegado hasta las iniciativas. Ahora lo que tengo en mente es hacer una planificación de las iniciativas porque cada una de ellas va a llevar una serie de tareas. Entonces según para cada tarea analizaremos el cómo pero sí es cierto que no hemos establecido ninguna herramienta basada en indicadores tal como el CMI.

No digo que no sea buena, sino todo lo contrario ya que igual es el adecuado. Estamos abiertos. Tal y como lo tenía en mente es un desarrollo de tareas. Hay una para mí que es vital en las iniciativas, que es una matriz donde se analice el rendimiento de cada una de las garantías que se están ofreciendo y al mismo tiempo de variables críticas de los servicios portuarios.

Hasta donde lleguemos. Digo hasta donde lleguemos porque hay información que actualmente no tenemos y no sé si vamos a poder disponer de ella; pero sí podemos llegar a tener una matriz. Por ejemplo, servicios básicos portuarios: estiba, contenedores, graneles, automóviles, etc. y entonces medir cual es el rendimiento en cada una de las fases y poder disponer de un sistema que te diga que las garantías tienen un nivel de funcionamiento x y en cada una de las fases estamos funcionando de tal manera. Esto es algo complejo porque estamos hablando de la Comunidad Portuaria y me gustaría medir cada una de las fases (registro, transporte,...) para saber si tardamos dos horas desde que el contenedor ha descargado. Y si no fuera posible por lo menos tener los tiempos intermedios.

FT: ¿Garantizáis solamente media o también desviación? ¿Cuál es la variabilidad?

EA: No, garantizamos un resultado. No es medio tampoco, es un resultado, unas horas. Digamos que el contenedor estará en destino del cliente como él quiera, donde él quiera y cuando él quiera siempre y cuando el contenedor haya sido descargado el día anterior y con 32 horas o con 42 horas según sea el caso. ¡Así que te lo llevamos donde tú quieras en este momento pero como mínimo tienen que pasar ciertas horas.

Entonces, en resumen, todavía no hemos establecido un medio de gestión de las iniciativas. Vamos, que es mejorable, y entiendo la secuencia lógica del CMI. El ponerlo en marcha nunca lo he hecho, o sea que... sería interesante.

FT: ¿Qué más comentarios se te ocurren sobre vuestros mecanismo estratégicos, de Dirección Estratégica, de medición,...? ¿Utilizáis algún sistema para medir todo esto?

EA: Por lo menos hasta donde yo sé, cada departamento tiene hasta un grado de definición de los procesos. Por ejemplo, el económico-financiero tienen claro la mayoría de los procesos y miden determinadas variables que a ellos les sirven para la gestión; en concreto también en facturación estamos definiendo todos los procesos y la

intención es también medir cada uno de los procesos. Esto va a depender del área en concreto, pues no está extendido.

De hecho uno de los proyectos que ha sido aprobado en el EFQM ha sido el de la gestión por procesos. Aquí curiosamente ya hemos definido el mapa de procesos madre y a partir de allí vamos a definir el de segundo nivel, que son los subprocesos fundamentales de cada uno de los procesos y con eso decidiremos cuáles son los que queremos medir, cuáles son los que tienen variables críticas. En alguno ya se están midiendo, como en el económico-financiero, en el de facturación estamos en ello, y en otros no, no hay ni una definición de las tareas ni una medición de los resultados. Nuestra intención es tener aquello que es básico para la dirección.

Este es el primer proyecto de los 10 que se ha seleccionado del EFQM. Es el que consideramos el más grande porque te metes en todas las áreas y según como lo acepten es fantástico y lo ven como una ayuda a su gestión pero si no parece como si les estés controlando la forma de trabajar.

FT: ¿Qué proyectos tenéis en EFQM?

EA: Básicamente hay 10 proyectos pero como vamos a ir paso por paso ahora hay 3. "La gestión de los procesos" que consiste en identificar los procesos, definirlos y medirlos. Este para mi es el más grande e importante.

Después está el de la "Formación de la dirección" en nociones que ahora no tenemos y que identifiquemos que son necesarias para la dirección.

Y el tercero es la "Actualización de la página Valenciaport".

FT: ¿Cuál es su relación con la Estrategia y con el CMI?

En EFQM, al tener que hacer un diagnóstico de todas las áreas con las personas con capacidad de mando, he podido identificar cuáles son las lagunas. Después en las propuestas... como lo que queríamos era un diagnóstico de la propia gestión, no fuimos más allá. Establecimos la fotografía y después planes de acción que recomendamos. La presentación al Comité de Dirección se hizo hace 8 meses aproximadamente. Y después, a partir de ahí se dijo: ok, hágase según iniciativas, porque ha habido un montón y hay que agruparlas. Y entonces para cada uno de esos grupos de acciones, se definió personas implicadas y luego se priorizaron en función de una matriz con las variables que necesitábamos. Y empezamos por estos tres que ya he comentado.

Hubo muchos que, a la hora de hacer esta priorización, en los grupos de trabajo los propios integrantes del grupo dijeron "no, no, es que esto ya se hace", "es que esto se va a hacer",... o sea, coincidimos e identificamos lagunas y planes de acción para la gestión que ya habían sido puestos en marcha muy recientemente y que bien podían venir del propio Plan Estratégico o de la propia área o departamento.

No sé si esos planes, que nosotros habíamos identificado y que otros acababan de poner en marcha, venían de las iniciativas estratégicas o de qué, pero sí que es cierto

que muchas de las iniciativas dijimos “éstas son las iniciativas que se han identificado en EFQM pero que ya se hacen por otras áreas o departamentos”.

FT: Digamos que hay como varias fuentes de generación de proyectos.

EA: Sí, de identificación o de generación de propuestas.

FT: ¿Quién hace el seguimiento? ¿Los proyectos de EFQM se siguen desde EFQM, los proyectos de Negocio se siguen en Negocio?

EA: Sí, los proyectos EFQM se siguen en el Comité de Calidad, que no es el Consejo. Una cosa es el Consejo, que es el Consejo de la Autoridad Portuaria, y otra cosa es el Comité de Calidad. El Comité de Calidad está formado básicamente por la dirección pero en reducido: está el Director, Estrategia, Infraestructuras (Ignacio Pascual), Conservación, Calidad y Medio Ambiente (Ignacio Torres), Operaciones (Néstor), Recursos Humanos y Prevención y Calidad. Ahí se hace un seguimiento de los proyectos del EFQM.

FT: A la hora de definir el mapa de procesos, el tener un Plan Estratégico y un CMI, ¿te ayuda en algo o no te ayuda en nada?

EA: Para hacer el mapa de procesos no lo he tenido en mente, ni el CMI ni el Plan Estratégico. Para hacer un mapa de procesos, el proceso que hemos seguido es: las áreas que hay son estas, vamos a ver cuáles son los procesos que cada área hace. Entonces, como es lógico, nos hemos dado cuenta de que hay procesos interdepartamentales.

Pero no, hemos partido de las áreas funcionales y hemos ido viendo los procesos de cada área. Después, una vez definidos todos los procesos, hemos podido ver cuáles son los fundamentales.

FT: Pero eso, ¿no te puede llevar a definir los procesos del pasado y no los procesos del futuro?

EA: Desde mi punto de vista, va a depender si la organización está organizada de forma tradicional o de forma horizontal. Nosotros somos una organización bastante tradicional. Aunque somos un Puerto nada convencional, y como Administración Pública menos, creo que no tiene nada que ver con admitir que somos un Puerto bastante jerárquico y tradicional en ese sentido.

Entonces existen áreas y las áreas tienen unas funciones muy determinadas, los procesos suelen estar muy determinados por áreas. Hay algunos procesos claramente interdepartamentales (por ejemplo en el otorgamiento de una concesión están todos los departamentos casi), pero salvo algunos procesos interdepartamentales claros en definitiva el resto es bastante estanco.

Si la organización estuviera organizada desde un punto de vista más horizontal, por eso de la “gestión por procesos y no de procesos”. Pero yo no tengo capacidad de modificar la forma de organizarse de la casa. Es decir, la Dirección establece cuales

son las áreas y las funciones y sabiendo que éste es el punto de partida intento definir cuáles son los procesos que hay en la casa y por lo menos saber cuales hay que gestionar.

FT: Por lo menos planificarlos, medirlos,...

EA: Si, esta es mi perspectiva. No digo que igual debería tener otro enfoque. Simplemente yo viendo un poco la casa tengo esas impresiones. Habría que verlo.

Me parece que somos una empresa muy atípica.

FT: ¿En qué sentido?

EA: Por ejemplo para innovar no hay restricciones en este sentido (Ej. para establecer un Sistema de Marca de Garantía donde garantices y compenses económicamente si no se cumple o para crear un Portal donde se hagan transacciones comerciales mundiales y plataformas para agilizar gestiones administrativas) pero en cambio la empresa es jerárquica. Hay un sistema de dirección muy jerárquico y esto es un contrasentido.

Después, independientemente de los cargos, entre nosotros hay mucha cercanía. Es curioso.

FT: En la Comunidad Portuaria, que ya es una entidad muy compleja y hay muchos animales de muchas especies, ¿cuán implicados o cuán reunidos los sientes alrededor de una misma visión estratégica? ¿O cada uno va por su lado?

EA: A ver, yo entré en el 98, o sea llevo 10 años ahora y cuando entré me pareció una Comunidad muy curiosa (yo no venía del sector Puertos) ya que no se compartía ningún interés común.

De entonces a ahora ha cambiado. De hecho el Puerto de Valencia si destaca es por la unión que hay ente los diferentes colectivos hasta tal punto que este sistema de vertebración de la Comunidad Portuaria, a través del Consejo de Calidad y de la Marca de Garantía, ha llegado a un punto donde se está implantando actualmente en 6 Puertos en 5 países latinoamericanos: Méjico, Perú, Colombia, Ecuador y Venezuela. Y encima la coordinadora de Puertos del Estado Mejicana nos ha dicho que lo quiere implantar en todos los Puertos.

Han visto el beneficio más importante de la Marca que es la vertebración de la Comunidad Portuaria. Se tiende hacia un pensamiento único: el cliente es de todos y las iniciativas que definamos como estratégicas son de todos, no de cada uno. Hace dos semanas vinieron aquí los máximos responsables de los colectivos del Puerto de Altamira en Méjico y les hicimos un seminario de capacitación; estuvieron luego con todos los colectivos para que les explicaran la visión de la Marca, lo que suponía para ellos. Todos coincidieron. Todos dijeron que lo que más valía era la vertebración de la propia Comunidad Portuaria.

Todo es discutido en el Consejo y tiene que ser aprobado y todas las acciones aprobadas en el Consejo han sido por consenso tras un debate.

FT: Comentas que en lo que te ayuda la Marca de Garantía es a tener un objetivo común ante el Cliente por parte de todos los actores de la Comunidad? ¿Qué cosas crees que favorecen que eso sea así?

EA: Que todos los colectivos entiendan que el Cliente es el mismo para todos y que lo que es bueno para cada uno va a ser bueno para el conjunto.

Pero tú no puedes conseguir algo sin que te cueste algo. En un principio el mensaje que se les dijo es que hay que esforzarse ya que “no vamos a cambiar sin cambiar” y en definitiva si el cliente está contento por lo que le estamos dando esto irá en beneficio para todos ya que es el mismo cliente para todos. Luego que tú estés, porque te viene bien en tu empresa, enviando los documentos el día después de hacer la descarga del buque porque la tarde anterior la has dedicado a tus cuentas, en definitiva eso va en perjuicio de la Comunidad Portuaria que eres tú; entonces lo que te pedimos es que, por favor, nada más hacer la descarga del buque antes de las dos horas siguientes envíes toda la lista de descarga al siguiente eslabón y tus tareas administrativas las cambies al día siguiente por la mañana.

El hecho de cambiar sus prioridades a favor de la cadena y en beneficio de la Comunidad fue un gran cambio que ya han interiorizado a día de hoy.

Pero estar en la Marca no es obligatorio sino voluntario. Actualmente hay unas 180 entre Valencia y Sagunto y se les exige unos compromisos. Para entrar en la Marca hay que asumir unas garantías y unos compromisos; se les audita y si lo superan pues se les acepta, pagan una cuota ridículo y forman parte del sistema. Estos son los específicos; los generales son otros. Por ejemplo, si el Consejo aprueba utilizar un sistema informático, pues lo tienes que adoptar en breve según unos plazos. Esto nos permite que la Comunidad Portuaria esté al día en todos los temas de mejora.

FT: ¿Qué % de éxito estáis teniendo en la captación? ¿Cuántos están ahí?

EA: Están los más grandes. Es difícil poder analizar porque el objetivo que nos hemos marcado es llegar a que están los clientes que manipulan el 80% de la mercancía en los diferentes grupos (en terminales tenemos el 100%). Estamos cerca pero queremos tener por lo menos aquellos que manipulen el 80% de la mercancía. Estamos cerca; en algunos tenemos más y en algunos no llegamos.

FT: ¿Algún comentario adicional que se te ocurra sobre el mecanismo de Dirección Estratégica, sobre el tema de la Marca?

EA: Al hacer EFQM hemos detectado algunos aspectos de mejora en la propia planificación estratégica ya que hay un apartado en el EFQM que es estrategia, entonces, claro, hemos identificado diferentes mejoras. Mis comentarios irían por ahí

FT: ¿Qué mejoras has identificado?

EA: Pues en primer lugar el hacer más participativa la planificación de la estrategia. El hacer que la gente participe o, por lo menos ya que no puedes bajar a todos los niveles, que la conozcan.

También que el sistema actualice de forma continua cuáles son las necesidades de los grupos de interés; que el Plan Estratégico esté recibiendo como input las necesidades de los grupos de interés. Creo que esto es esencial para que el plan sea lo que queremos que sea.

Al mismo tiempo no sólo recoger las necesidades sino también evaluar los resultados y que tengamos de primera mano que lo que estamos haciendo está calando.

Dos cosas más; por un lado clarificar y mejorar el sistema de gestión del propio plan, que eso con el CMI o como se quiera pero que sea útil y fácil de entender, y después comunicar el Plan Estratégico, cómo va, cómo se desarrolla y que la gente se sienta participe.